

**UNIVERZITA KARLOVA**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

Studia občanského sektoru

# **Marketingová strategie iniciativy Posilujeme Česko**

Diplomová práce

Ing. Žaneta Stratílková

Vedoucí práce: Mgr. Dana Moree, Dr.

Praha 2021



### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu. Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.

V Praze dne 20. června 2021

Ing. Žaneta Stratílková .....

## **Poděkování**

Tvorba diplomové práce je vždy velkým tvůrčím procesem doprovázeným jistou dávkou stresu. Díky skvělé spolupráci s paní doktorkou Danou Moree a Miriam Vránovou se mi tato diplomová práce psala s chutí a jistou lehkostí. Oběma proto velice děkuji, stejně jako svým rodičům, kteří na tento moment čekali celý život a po celou dobu mých studií mi byli největšími fanoušky a oporou.

Klíčová slova:

Marketing

Non-profit marketing

Public Relations

Marketingová strategie

Iniciativa Posilujeme Česko

Keywords:

Marketing

Non-profit marketing

Public Relations

Marketing strategy

Initiative Posilujeme Česko

## Abstrakt

Diplomová práce nejprve analyzuje výchozí stav postavení a vnímání neziskového sektoru v České republice veřejností, odhaluje příčiny současné image neziskového sektoru. Následně diplomová práce analyzuje marketingové postupy, definuje základní marketingové nástroje a empiricky zkoumá přístup neziskových organizací k marketingu. Na základě těchto provedených analýz, které byly provedeny v teoretické a praktické části práci, je sestavena marketingová strategie pro iniciativu Posilujeme Česko, jejíž členy jsou neziskové organizace nejrůznějšího zaměření, typu funkcí a velikostí. Marketingová strategie je zaměřena právě na neziskové organizace iniciativy Posilujeme Česko a jejím cílem je vytvořit informační a praktický průvodce marketingem neziskových organizací, který najde své uplatnění v každodenní praxi neziskových organizací.

## Abstract

The diploma thesis first analyzes the initial state of the position and perception of the non-profit sector in the Czech Republic by the public, reveals the causes of the current image of the non-profit sector. Subsequently, the thesis analyzes marketing procedures, defines the basic marketing tools and empirically examines the approach of non-profit organizations to marketing. Based on these analyzes, which were performed in the theoretical and practical part of the work, a marketing strategy for the initiative Posilujeme Česko is compiled, whose members are non-profit organizations of various specializations, types of functions and sizes. The marketing strategy is focused on the non-profit organizations of the initiative Posilujeme Česko and its goal is to create an informative and practical guide to the marketing of non-profit organizations, which will find its application in the daily practice of non-profit organizations.

## Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoretická část .....	3
2.1	Iniciativa Posilujeme Česko .....	3
2.2	Postavení neziskového sektoru v České republice .....	4
2.3	Non-profit marketing .....	11
2.4	Marketingová strategie pro neziskový sektor .....	14
2.4.1	Výběr cílových skupin .....	15
2.5	Marketingová situační analýza .....	18
2.5.1	SWOT analýza .....	20
2.5.2	Marketingový výzkum .....	21
2.6	Marketingový mix v neziskovém sektoru .....	25
2.6.1	Rozšířený marketingový mix v neziskovém sektoru .....	30
2.7	Současné trendy v marketingu pro neziskový sektor .....	30
2.7.1	Guerilla marketing .....	31
2.7.2	Buzzmarketing .....	31
2.7.3	Internet a sociální sítě .....	32
2.7.4	Mobilní telefony a mobilní aplikace .....	36
2.7.5	Virální marketing .....	37
2.7.6	Influencer marketing .....	39
2.7.7	Eventy .....	41
2.7.8	Storytelling .....	41
3	Praktická část .....	44
3.1	Cíle výzkumu .....	44
3.2	Metodologie výzkumu .....	45
3.3	Výběr vzorku .....	46
3.4	Sběr dat .....	47
3.5	Analýza dat .....	48
3.6	Hloubkový rozhovor se zástupcem iniciativy Posilujeme Česko .....	49
3.7	Kvantitativní výzkum – výchozí situace provádění marketingových aktivit neziskovými organizacemi pod iniciativou Posilujeme Česko .....	54
3.7.1	Stanovení hypotéz .....	54
3.7.2	Výsledky dotazníkové šetření .....	55
3.8	SWOT analýza .....	71
3.8.1	Silné stránky .....	73
3.8.2	Slabé stránky .....	74



3.8.3	Příležitosti.....	75
3.8.4	Hrozby.....	76
3.8.5	Vyhodnocení SWOT analýzy.....	76
3.9	Návrh marketingové strategie .....	77
3.9.1	Cílová skupina.....	77
3.9.2	Marketingový mix – jak jej prakticky sestavit .....	80
3.9.3	Výběr marketingových nástrojů a konkrétních doporučení.....	84
4	Závěr.....	100

# 1 Úvod

Neziskové organizace v České republice jsou v posledních letech terčem častých útoků ze strany některých veřejných činitelů. Třicet let od sametové revoluce v roce 1989 stále značná část populace nedokáže přesně určit, co je neziskový sektor a jak je společensky prospěšný. Současná image neziskových organizací tak není zrovna na vrcholu pozitivního vnímání. Z tohoto důvodu vznikla také iniciativa Posilujeme Česko, která se snaží veřejně podporovat neziskové organizace a pomáhá jim v cestě za lepším veřejným obrazem. K tomu je potřeba zvládat jisté marketingové praktiky, proto je hlavním cílem této diplomové práce vytvoření marketingové strategie iniciativy Posilujeme Česko, která poslouží iniciativě – tedy jejím členům a pomůže jim s praktickými marketingovými postupy.

K naplnění hlavního cíle autorka práce vytyčila několik dalších dílčích cílů, které slouží jako základ pro marketingovou strategii:

- Popis fungování iniciativy Posilujeme Česko
- Zmapování a analýza vnímání současného veřejného obrazu/image neziskového sektoru v České republice
- Analýza marketingu pro neziskový sektor
- Analýza současných marketingových trendů
- Analýza marketingových činností neziskových organizací iniciativy Posilujeme Česko v praxi

Teoretická kapitola práce popisuje základní informace o iniciativě Posilujeme Česko, dále analyzuje postavení neziskového sektoru z hlediska veřejného vnímání v České republice a třetím tematickým oddílem je marketing pro neziskový se zaměřením na strategie a výběr cílových skupin, bez kterých nelze v marketingu cokoliv plánovat. Podkapitolu dále rozšiřuje marketingová situační analýza, jež se zaměřuje na SWOT analýzu a marketingový výzkum – obě aplikované v empirické části práce. Situační analýza je výchozím bodem pro tvorbu jakékoliv marketingové strategie. Následuje marketingový mix v neziskovém sektoru, jeho specifika a způsob tvorby a analýza současných trendů v marketingu, která si klade za cíl odhalit aktuální marketingové přístupy využívané v praxi.

Praktickou část práce lze rozlišit na dva hlavní bloky. Tím prvním je metodologie a výzkum, druhým samotné sestavení marketingové strategie. Autorka diplomové práce se rozhodla pro aplikaci kvalitativního i kvantitativního průzkumu. První z jmenovaných je učiněn hloubkovým

rozhovorem se zástupcem iniciativy Posilujeme Česko, druhý je proveden dotazníkovým šetřením. Hlubkový rozhovor odhaluje fungování a principy iniciativy Posilujeme Česko a zachycuje subjektivní vnímání zástupkyně iniciativy z hlediska image neziskového sektoru v České republice a následně zjišťuje její vlastní zkušenosti s marketingem v neziskovém sektoru. Dotazníkové šetření analyzuje předem stanovené hypotézy, které autorka práce sestavila na základě získaných poznatků z teoretické analýzy a z hloubkového rozhovoru. Získané informace z výzkumů a teoretické analýzy slouží následně pro SWOT analýzu, která rámuje situační analýzu pro tvorbu strategie. Sama marketingová strategie je sestavena na základě teoretické analýzy a získaných vstupních dat sumarizovaných ve SWOT analýze. Marketingová strategie slouží jako praktický průvodce pro neziskové organizace a má jim pomoci jako jednoduchýmuster pro marketingové aktivity:

- Sestavení cílové skupiny
- Sestavení marketingové mixu
- Výběr marketingových nástrojů
- Konkrétní praktická doporučení

Marketingová strategie od samého začátku operuje se skutečností, že je sestavována pro široké pensum neziskových organizací a nejedná se o personifikovanou strategii na míru pouze pro jeden konkrétní subjekt. Nedává si za úkol sestavit přesný plán pro konkrétní organizaci, ale ve svém nastavení pomáhá neziskovým organizacím s pochopením marketingu a jeho činnostmi a poskytuje jim příkladná doporučení.

## 2 Teoretická část

Teoretická část práce je věnována literární rešerši vybraných autorů a odborných prací na téma marketingu neziskových organizací. Cílem teoretické části práce je položit teoretický základ pro analytickou část práce a nalézt specifika postavení neziskového sektoru v České republice (dále „ČR“) a tím i marketingu organizací neziskového sektoru, který se v mnohém liší od soukromého – ziskového sektoru. První podkapitola se věnuje Iniciativě Posilujeme Česko, která zaštiťuje řadu neziskových organizací v České republice a svým členům poskytuje řadu podpůrných služeb, a to i v případě marketingu. Následuje podkapitola věnující se postavení neziskového sektoru v ČR. Cílem je pochopit postavení neziskových organizací a zanalyzovat aktuální veřejný obraz tohoto specifického sektoru a pochopit, jak je veřejným míněním pohlíženo na činnosti neziskového sektoru. Třetí podkapitola se věnuje vymezení pojmu non-profit marketingu. Pomocí literární rešerše je potřeba pochopit rozdíl mezi běžným marketingem pro soukromý sektor a tím pro neziskové organizace, odhalit specifika a úskalí při marketingovém řízení. Teoretická část práce se dále věnuje vymezení marketingové strategie, odhaluje její atributy a jedinečnosti z hlediska jejího významu pro neziskový sektor, dále se podkapitole věnuje výběru cílových skupin, které tvoří nezbytný základ strategie. S marketingovou strategií úzce souvisí také analýza prostředí, která je pro tvorbu každé marketingové strategie zásadní, neb vytváří informační základ. V této podkapitole je kladen důraz na definování SWOT analýzy, která je využita v praktické části práce a dále marketingové výzkumy, které je pro účely praktické části práce potřeba pojmenovat a definovat. Šestou podkapitolou je marketingový mix, který je nezbytnou součástí každé kvalitní marketingové strategie a cílem je opět nalézt rozdíly oproti soukromému sektoru. V poslední řadě se teoretická část věnuje současným trendům v marketingu pro neziskový sektor, kde se práce literární rešerší zaměřuje na nalezení a popis v praxi osvědčených marketingových postupů, které jsou využitelné pro neziskový sektor a s nimiž bude následně pracováno v části praktické.

### 2.1 Iniciativa Posilujeme Česko

Diplomová práce se věnuje marketingové strategii pro iniciativu Posilujeme Česko, která sdružuje řadu neziskových organizací a pomáhá jim svými aktivitami i v marketingové sféře. Aby marketingová strategie odpovídala reálným požadavkům ze strany iniciativy a jejích členů, je potřeba si představit a definovat fungování iniciativy z hlediska jejího vztahu k členským neziskovým organizacím a popsat důvody jejího vzniku.

Posilujeme Česko (2019) vzniklo jako celostátní iniciativa, jejíž posláním je pomoci neziskovým organizacím v České republice, především v oblasti Public Relations a marketingu. Iniciativa hájí hodnoty neziskového sektoru. Ten iniciativa Posilujeme Česko považuje za obránce demokratických hodnot, solidarity a rovnosti v naší společnosti. Podle iniciativy je v České republice potřeba informovat veřejnost transparentně a objektivně o tom, co neziskové organizace dělají, v jakých oblastech působí a vysvětlovat veřejnosti význam jejich existence. Cílem iniciativy je tak povzbudit neziskový sektor, poskytnout mu odbornou supervizi v oblasti komunikace s veřejností a zároveň tak zlepšovat povědomí české společnosti o neziskových organizacích s cílem budovat respekt k hodnotám a činnostem, které neziskový sektor reprezentuje a vykonává (2019).

Iniciativa Posilujeme Česko (2019) svým vznikem a posláním reaguje na skutečnost, že je v České republice evidováno více než 130 000 neziskových subjektů a sektor zaměstnává 107 000 lidí. Sama pak ve své veřejné výzvě doplňuje, že v rámci neziskového sektoru odvede ročně tisíce dobrovolníků práci v celkové sumě více než 6 miliard korun a to vše bez nároku za honorář. Naráží tak na skutečnost, že tyto peníze byly neziskovým sektorem fakticky ušetřeny pro státní rozpočet a upozorňuje, že i přes veškeré tyto informace jsou neziskové organizace v současné době vlivem rétoriky mnohých představitelů státní moci vnímány veřejností jako samozřejmé, nebo dokonce negativně jako škodlivé (2019). Z toho důvodu zformulovala iniciativa svůj hlavní cíl, který má pomoci toto negativní klima ve veřejném prostoru zjemňovat a má pomoci ke změně vnímání a k osvětě ohledně významu neziskového sektoru.

Iniciativa Posilujeme Česko bez rozdílu podporuje neziskové organizace všech zaměření (2019). K jejímu poslání se může připojit jakákoliv nezisková organizace, která se bezplatně přihlásí k členství v iniciativě. To může učinit on-line na webových stránkách iniciativy, případně v přímém kontaktu s pracovníky iniciativy. Členstvím nevzniká neziskové organizaci žádná povinnost hradit členské příspěvky, naopak, stává se příjemcem bezplatné pomoci pracovníků iniciativy, kteří pro členy připravují řadu seminářů, workshopů, setkání, dokumentů a odborných materiálů k využití v praxi.

## **2.2 Postavení neziskového sektoru v České republice**

Iniciativa Posilujeme Česko, jak bylo popsáno v předchozí subkapitole, se věnuje neziskovým organizacím v České republice. V každé zemi je neziskový sektor a jeho úloha pro společnost specificky vnímána z pohledu veřejného mínění i legislativy. Pro účely vzniku

marketingové strategie je tedy velmi žádoucí popsat výchozí situaci neziskového sektoru v České republice. Jedině analýzou a pochopením postavení neziskového sektoru v České republice může vzniknout taková marketingová strategie, která bude pro neziskový sektor využitelná. Pro účely této diplomové práce je důležitější, než-li právní formy neziskových organizací, popis vnímání práce a role neziskového sektoru v České republice. Iniciativa Posilujeme Česko totiž (viz. předchozí subkapitola) pracujeme se všemi právními formami neziskového sektoru tak, jak jsou v českém právním řádu popsány.

Postavení neziskového sektoru je úzce spojeno i s výkonem činností jednotlivých neziskových organizací. Každá nezisková organizace se totiž orientuje na určitý segment příjemců a poskytovaných služeb. V České republice rozlišujeme následující typy neziskových organizací z hlediska jejich činnosti:

- servisní – jejich funkcí je poskytovat svými členům i nečlenům široké spektrum služeb. Obvykle se jedná o neziskové organizace, které působí v sociální, zdravotní, nebo vzdělávací oblasti, ale zahrnujeme zde i široké spektrum dalších jiných služeb nejrůznějšího druhu. (Skovajsa, 2010, s. 41)
- zájmové – jejich snahou je poskytnout prostor a sdružit skupiny jedinců se společnými určitými zájmy. Slouží k sebevyjádření a trávení volného času. Velmi často se tak jedná například o sportovní oddíly, zájmové kroužky, umělecké spolky apod. (Skovajsa, 2010, s. 41)
- advokační – hájí zájem části společnosti – svých členů, sympatizantů či jiné skupiny obyvatelstva, ale mohou hájit také zájem obecný. V této kategorii nalezneme odbory, lobbistické skupiny apod. Velmi často tyto typy neziskových organizací hájí ochranu životního prostředí, práva menšin a různých sociálních skupin, ale také práva zvířat. (Skovajsa, 2010, s. 41)

Neziskové organizace můžeme podle jejich funkce, kterou ve společnosti plní, dělit ještě na další typy, například:

- budování komunit – pomáhají vytvářet a upevňovat vztahy v takzvaných komunitách – místních a zájmových společenstvích (Skovajsa, 2010, s. 42)
- expresivní – poskytují jednotlivcům prostor pro sebevyjádření, uplatnění jejich individuality, schopností, vyznání apod. (Skovajsa, 2010, s. 42)

- ochrana hodnot – tyto organizace slouží pro uchování společenských hodnot (solidarita, samosprávnost). (Skovajsa, 2010, s. 43)
- inovační – svojí činností takové neziskové organizace pomáhají testovat a zavádět do praxe zcela nové ideje, služby a postupy, které následně přebírá sektor soukromý, ale také státní. (Skovajsa, 2010, s. 43)
- filantropická – takové neziskové organizace slouží pro podporu veřejně prospěšných cílů ze soukromých zdrojů. (Skovajsa, 2010, s. 43)
- přerozdělovací – jedná se většinou o charity, které vedle charitativní činnosti také přerozdělují zdroje od bohatších k chudším. (Skovajsa, 2010, s. 43)
- podpora společenských změn – tyto neziskové organizace svojí funkcí přispívají k důležitým změnám ve smýšlení a chování jednotlivců. Mohou ovlivňovat politiku státu, přispívají také ke změnám v legislativě nebo v soukromých firmách. (Skovajsa, 2010, s. 43)
- podpora pluralismu – jedná se ve skutečnosti o podporu menší. Tyto neziskové organizace pomáhají znevýhodněným skupinám a snaží se o zachování pluralismu ve společnosti. (Skovajsa, 2010, s. 43)

Vymezení základních typů neziskových organizací podle jejich poslání a zaměření je nezbytný pro pochopení celkového vnímání, kterému se věnuje také Index udržitelného rozvoje občanského sektoru pro Českou republiku (dále jen „Index pro udržitelný rozvoj“), který každoročně sestavuje Americká agentura pro mezinárodní rozvoj (USAID) a zabývá se nejen kvalitou a nabídkou služeb neziskového sektoru, ale hodnotí také veřejný, mediální obraz neziskového sektoru. Index udržitelného rozvoje je sestavován každý rok a výsledky z posledních 3 let ukazují, že nejvíce měnící se položkou ve sledovaných ukazatelích je právě zmiňovaný veřejný obraz neziskového sektoru, který se jen mezi lety 2017 a 2018 pohoršil o 0,1 bodu, tedy z hodnoty 2,5 na 2,6, přičemž hodnotící škála se rozpíná od bodu 1 po bod 7 a čím vyšší je hodnocené číslo, tím je stav hodnocené věci horší (iRozhlas, 2019). Pokud porovnáme index veřejného obrazu neziskového sektoru z let 2014 s 2019, zjistíme, že během 5 let došlo k celkovému zhoršení stavu dokonce o 0,3 bodu a zhoršující se výsledky veřejného obrazu popisuje prezident Asociace veřejně prospěšných organizací ČR (AVPO ČR) Marek Šedivý, podle kterého za zhoršením stojí nepříznivá migrační situace, která v ČR odstartovala v roce 2015, dále fake news v internetovém prostoru a v neposlední řadě také veřejné postoje některých českých politických reprezentantů, kteří si neziskový sektor vytyčili jako svůj

nepřátelský a jejichž výroky přebírají některá média (iRozhlas, 2019). Také V Indexu pro udržitelný rozvoj z roku 2019 je jako příčina zhoršeného vnímání veřejného obrazu označena politická reprezentace a její nelichotivá rétorika, stejně jako práce dezinformačních webů v České republice (2019, s.1). Ve zprávě se také píše, že v Česku se již zcela etabloval a ustálil význam „politická neziskovka“, který je používán v negativním kontextu pro označení organizací různého zaměření, od protikorupčních, ekologických či humanitárních, přes organizace, věnující se tématu lidských práv nebo pracující s migranty. Uměle vytvořený pojem „politická neziskovka“ přitom v české typologii neziskových organizací fakticky nemá své ukotvení, nejedná se o nový typ neziskové organizace, což dokládá také Vladimír Hyánek z Centra pro výzkum neziskového sektoru Masarykovy univerzity: „Nevím, jak definovat politickou neziskovku. Některé se přímo zabývají politikou a prosazují či brání určité myšlenky a zásady, napadají mě třeba Evropské hodnoty, Institut Václava Klause či Přátelé Miloše Zemana a jistě se najde řada podobných.“ (Hlídacípes.org, 2018). Podle jeho vyjádření lze tedy spatřovat určitý paradox v tvrzení předních českých politiků, kteří na jednu stranu uměle vytváří pojem „politické neziskovky“ s cílem pejorativně útočit na neziskový sektor, zároveň však řada těchto představitelů přímo či nepřímo sama participuje v neziskových organizacích, který jsou dle Skovajsy definovány jako demokratického typu. Nejvíce se proti neziskovým organizacím staví především předseda SPD Tomio Okamura, Současný prezident Miloš Zeman, nebo také bývalý prezident Václav Klaus, kterého Pavol Frič zmiňuje i ve svém díle a jeho negace vůči neziskovému sektoru označuje jako za základní pro vývoj postavení neziskových organizací. (2016, s. 61)

Tou hlavní událostí, která však zvrátila lehce rostoucí trend pozitivního vnímání neziskového sektoru však Frič spatřuje stejně jako Šedivý v migrační krizi po roce 2014, kdy všeobecná panika vyvolaná extremisty v naší zemi vedla k jasnému poklesu pozitivního vnímání neziskových organizací v ČR. Podle autora sehrál v této změně svoji velkou úlohu internet, především pak veřejné diskuse, které v tomto prostoru probíhaly v kombinaci se šířením konspiračních teorií, které byly uměle vytvořeny extremisty. Do kontextu jsou zde znovu dávány i role našich hlav státu, kdy vlivem migrační krize začaly být stoupenci organizací občanské společnosti hodnoceni jako stoupenci prezidenta Havla a byli pejorativně označováni, zatímco odpůrci neziskového sektoru se uchýlovali exprezidentovi Klausovi a prezidentu Zemanovi, kteří se stali spolu s dalšími extremistickými politiky odpůrci neziskového sektoru a migrační vlnu přisuzovali právě jejich dobročinným aktivitám a začali organizace neziskového sektoru nálepkovat pojmy typu „vyžírky, darmožrouti, paraziti a



pijavice“, aby tak dali veřejnosti najevo, že neziskový sektor „pouze parazituje“ na penězích daňových poplatníků a jeho práce „jde proti lidu“ (2016, s. 65 - 66). Neziskový sektor jako celek tak utrpěl značný šrám na své image, který se od vypuknutí migrační krize dále jen zhoršoval, o čemž mimo jiné vypovídají právě Indexy udržitelného rozvoje publikované v letech 2014 až 2019 Asociací veřejně prospěšných organizací ČR.

Z hlediska mediálního obrazu je potřeba se podívat na celkovou činnost médií v ČR a jejich kooperace s neziskovým sektorem. Poslední publikovaný Index pro udržitelný rozvoj (2019, s. 8) hodnotí veřejný obraz jako nezměněný oproti roku 2018. Česká společnost je i nadále vůči neziskovému sektoru značně polarizovaná a vedle politických představitelů tomuto jevu pomáhají také média. Byť v roce 2019 přibylo pozitivních zpráv o organizacích občanského sektoru, konzervativní média a média napojená na extremistické politické strany, nebo média podporující autoritativní režimy se uchylovala k šíření nepravdivých zpráv – tedy fake news (2019, s. 8). Nejde však pouze a jen o vlastní autorskou tvorbu médií v ČR na témata o neziskových organizacích, ale jak upozorňuje Index pro udržitelný rozvoj z roku 2019, problém je i v možnosti inzerce a vlastní bezplatné publikace v konkrétním médiu ze strany neziskových organizací. „Samy organizace občanské společnosti často nedokázaly prezentovat výsledky své práce a „prodat“ je v médiích, mimo jiné i proto, že tištěná média až na výjimky neposkytovala organizacím občanské společnosti možnost prezentace zdarma nebo za výhodnější ceny,“ (Index pro udržitelný rozvoj 2019, s. 9). Tuto skutečnost je potřeba z hlediska marketingu brát významně v potaz, neboť média jsou pro „prodej“ činností neziskových organizací zcela zásadní a fungují jako most informací mezi neziskovou organizací a občanem. Pokud tedy ochota mediálních domů pomáhat neziskovým organizacím klesá, nebo je nedostačující, zatímco negativní citace veřejných činitelů a politiků jsou prezentovány běžně, má to značný vliv na veřejné mínění směrem k neziskovému sektoru.

Podle Indexu udržitelného rozvoje (2019, s. 9) se pouze část neziskových organizací zapojuje do komunitního života, což je důvodem toho, že značná část populace nechápe vymezení organizací neziskového sektoru, jejich činnosti a poslání, a tudíž je jejich práce vnímána negativně. Ve světle těchto poznatků je zjevné, že zde zásadní úlohu hraje také schopnost organizací občanské společnosti prezentovat svoji činnost navenek s využitím marketingových nástrojů. Ostatně, v samotném Indexu udržitelného rozvoje (2019, s. 9) je uvedeno, že vedle neochoty médií poskytovat neziskovému sektoru zvýhodněný, nebo zcela bezplatný prostor, je dalším úskalím využívání sociálních sítí: „Většina OOS využívá Facebook, některé i Twitter, ale často jim chybí odborné kapacity pro oblast PR a online

marketingu a nevědí, jak efektivně využívat algoritmů těchto sítí. Jejich profily pak často slouží spíše jako nástěnka než jako účinný nástroj.“ Oproti ziskovému sektoru, který má prostředky pro realizaci výkonného marketingu, jsou tak neziskové organizace ve zcela odlišné situaci. Nedostatek prostředků a odborných personálních kapacit se značně podepisuje na jejich propagaci a prodeji jejich práce. Dalším faktorem, který popisuje Index udržitelného rozvoje (2019, s.9) je strach organizací občanských společnosti z vlastní transparentnosti. Podle zjištění se sice neziskové organizace ve zvýšené míře snažily zaměřit na vlastní transparentnost, což je patrné například z veřejných rejstříků a informací, které v něm organizace občanské společnosti zveřejňují, avšak řada organizací občanského sektoru stále necítí potřebu usilovat o vlastní transparentnost, svých zákonných povinností si není vědoma nebo se zveřejňování informací bojí, to hlavně v oblasti, týkající se provozních nákladů. Důvodem je fakt, že mnoho lidí se domnívá, že by pracovníci v neziskovém sektoru měli svoji práci vykonávat zadarmo. Přičteme-li k těmto zjištěním i výše zmíněnou analýzu Friče, který popisuje, jak se o neziskových organizacích vyjadřují někteří veřejní činitelé a zmiňuje myšlenkové toky těchto představitelů, které se snaží interpretovat veřejnosti, lze obavy některých neziskových organizací s ohledem na jejich transparentnost a veřejné mínění brát za zcela adekvátní.

Důvěru v neziskový sektor monitorují v České republice i některé další agentury pro výzkum veřejného mínění. Podle zjištění Centra pro výzkum veřejného mínění ze září 2019 nedůvěřuje neziskovým organizacím alarmujících 58 % populace, jak vyplývá i z následující tabulky:

Tabulka 1: Důvěra vybraným institucím veřejného života – CVVM, září 2019

	Rozhodně důvěřuji	Spíše důvěřuji	Spíše nedůvěřuji	Rozhodně nedůvěřuji	Neví	D/N	Rozdíl D-N	Průměr (1 – 4)
<b>Armádě</b>	17	52	18	6	7	69/24	45	2,14
<b>Policii ČR</b>	13	57	21	8	1	70/29	41	2,24
<b>Soudům</b>	11	47	28	11	3	58/39	19	2,41
<b>Bankám</b>	9	45	32	10	4	54/42	12	2,44
<b>Výzkumům mínění</b>	7	41	29	11	12	48/40	8	2,49
<b>Rádiu</b>	7	40	32	15	6	47/47	0	2,58
<b>Odborům</b>	8	31	26	17	18	39/43	-4	2,63
<b>Internetu</b>	5	35	37	14	9	40/51	-11	2,65
<b>Televizi</b>	7	32	39	20	2	39/59	-20	2,74
<b>Tisku</b>	4	31	40	21	4	35/61	-26	2,81
<b>Nezisk.org.</b>	3	30	30	28	9	33/58	-25	2,91
<b>Pol. stranám a hnutím</b>	2	24	44	23	7	26/67	-41	2,93
<b>Církvím</b>	4	20	30	37	9	24/67	-43	3,08

Pozn.: Položky v tabulce jsou seřazeny podle průměru v aktuálním výzkumu.

Zdroj: CVVM SOÚ AV ČR, Naše společnost 7. – 17. 9. 2019, 1046 respondentů starších 15 let, osobní rozhovor.

V roce 2019 se podle CVVM jednalo o sestupný trend kdy, který se bohužel propal i do roku 2020, kdy celková nedůvěra v neziskový sektor dokonce vzrostla o jeden procentní bod na 59%, jak ukazuje druhá tabulka:

Tabulka 2: Důvěra vybraným institucím veřejného života – CVVM, září 2020

	Rozhodně důvěřuji	Spíše důvěřuji	Spíše nedůvěřuji	Rozhodně nedůvěřuji	Neví	D/N	Rozdíl D-N	Průměr (1 – 4)
<b>Armádě</b>	19	56	14	6	5	75/20	55	2,08
<b>Policii ČR</b>	15	54	23	6	2	69/29	40	2,20
<b>Výsledkům voleb</b>	16	46	24	8	6	62/32	30	2,25
<b>Soudům</b>	13	42	29	11	5	55/40	15	2,39
<b>Bankám</b>	10	46	30	10	4	56/40	16	2,42
<b>Výzkumům mínění</b>	8	43	30	8	11	51/38	13	2,43
<b>Odborům</b>	10	37	24	12	17	47/36	11	2,47
<b>Rádiu</b>	7	42	32	12	7	49/44	5	2,53
<b>Internetu</b>	4	38	37	12	9	42/49	-7	2,64
<b>Televizi</b>	6	36	38	17	3	42/55	-13	2,68
<b>Tisku</b>	4	31	41	19	5	35/60	-25	2,78
<b>Nezisk.org.</b>	4	29	37	22	8	33/59	-26	2,83
<b>Pol. stranám a hnutím</b>	2	17	51	25	5	19/76	-57	3,04
<b>Církvím</b>	6	19	29	36	10	25/65	-40	3,05

Pozn.: Položky v tabulce jsou seřazeny podle průměru v aktuálním výzkumu.

Zdroj: CVVM SOÚ AV ČR, Naše společnost 5. 9. – 20. 9. 2020, 951 respondentů starších 15 let, osobní rozhovor.

Výsledky šetření společnosti CVVM tedy nepřináší pro neziskový sektor uspokojivé výsledky. Oproti září 2019 sice o jeden procentní body vzrostl počet odpovědí v kategorii „rozhodně důvěřuji“, u odpovědí „spíše důvěřuji“ došlo ale naopak ke ztrátě jednoho procentního bodu a o 7 % vzrostl počet odpovědí „spíše nedůvěřuji“.

Z provedených analýz existujících průzkumů a hodnocení lze tedy vyvozovat následující zjištění/premisy:

- Neziskový sektor a jeho image značně podřývají ústavní činitelé, kteří si organizace občanské společnosti vytyčili jako svého „protivníka“, zavedli nový pojem „politická neziskovka“ a prezentují neziskovou sféru jako tu, která „parazituje“ na penězích daňových poplatníků.
- Neziskový sektor dostává v médiích malý prostor pro prezentaci své práce. Mediální domy buď mají malou vůli psát články o práci neziskových organizací, nebo v případě placeného mediálního prostoru nenabízejí neziskovým organizacím zvýhodněné podmínky, které jsou ovšem vzhledem k jejich finančním možnostem vysoce žádoucí. Neziskové organizace se ve svých marketingových aktivitách nemohou rozpočtově rovnat soukromé sféře.
- Neziskovému sektoru chybí dostatečné finance na to, aby jeho organizace byli schopni najímat odborníky na marketing a vytvářet dostatečné marketingové kampaně. Absence odborníků se následně podepisuje především na jejich práci s volně dostupnými marketingovými nástroji, kterými jsou sociální sítě.
- Veřejnost, i kvůli hlasitým pejorativním proklamacím některých ústavních činitelů, žádá po neziskových organizacích velkou transparentnost. Byť tomuto požadavku dnes vyhovuje řada organizací, stále tento požadavek není uspokojován 100%.

Výstupy této subkapitoly slouží jako významná situační analýza. Porozumění postavení neziskového sektoru v České republice je klíčové pro celkovou přípravu marketingové strategie pro iniciativu Posilujeme Česko.

### **2.3 Non-profit marketing**

Cílem této subkapitoly je definovat, co znamená non-profit marketing a jak se liší od marketingu v soukromém sektoru. Již z předchozí subkapitoly je patrné, že neziskový sektor má zcela jinou výchozí pozici pro marketingové aktivity. Je potřeba se zaměřit na konkrétní

rozdíly, popsat, co je základem neziskového marketingu. Jedině tak může výsledná marketingová strategie přinést reálná řešení pro neziskový sektor.

Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 114) ve své publikaci uvádějí, že specifické postavení neziskových organizací a tím, jak se liší od ziskových, je důvodem i pro specifický přístup k jejich marketingovému řízení a tyto organizace mají v rámci marketingu také zcela odlišné priority od soukromého sektoru. Autorky také upozorňují, že byt' došlo od roku 2013 k významným posunům v oblasti provádění marketingu v neziskovém sektoru, za marketingově orientované neziskové organizace lze považovat pouze ty, které díky uplatňování marketingových nástrojů a strategií dosahují vytyčených cílů a udržitelnosti. Stejně tak Vašítková (2014, s. 208 in 2019, s. 2013) definuje non-profit marketing jako úsilí, které neziskové organizace i jednotlivci vykonávají za účelem dosahování neziskových cílů. Vašítková rozvíjí své tvrzení a říká, že marketing, byt' byl z podstaty věci původně orientován na směnný obchod a zisk, je dnes fakticky disciplínou, kde konkrétní subjekt, bez ohledu na to, co dělá, modifikuje – mění své chování potřebám trhu. Jakubíková (2013, s. 77) pak zařazuje non-profit marketing do takzvaného non-business marketingu, protože tvrdí, že existuje ještě sociální marketing, který se také neorientuje na zisk. Proto užívá autorka označení non-business marketing jako množinu pro neziskový a sociální marketing. Jakubíková (2013, s. 79) dále doplňuje: „marketing neziskových organizací musí být zaměřen na vytvoření, udržení, nebo změnu postojů a vztahů cílového publika k organizaci.“ A dle stejné autorky tyto vztahy vytváří neziskový sektor se svými klienty a s přispěvateli. Bačuvčík (2011, s. 17) vnímá tuto dvojitou orientaci v komunikaci a marketingu za největší překážku. Dodává, že funkce spotřeby a úhrady produktu je fakticky rozdělena mezi dva „zákazníky“, což je oproti běžným soukromým firmám velký rozdíl. Neziskové organizace tak dle Bačuvčíka (2011, s. 17) musí své marketingové aktivity obrátit dělit mezi klienty a finanční zdroje, přičemž musí pracovat i se skutečností, že zatímco klienti obvykle tvoří jistou skupinu odběratelů, finanční zdroje nejsou stálé a bojuje o ně celá řada dalších organizací. Dle textu autora pak s přihlédnutím k financím, se kterými organizace pro konkrétní účtovací období organizace operují, je pro ně daleko složitější vykonávat vysoce efektivní a kvalitní marketingové aktivity. Autor tak potvrzuje premisu z předchozí subkapitoly, která vznikla na základě analýz výzkumů zabývajících se postavením neziskového sektoru. Autoři Šedivý a Medlíková (2017, s. 84) pak marketing neziskových organizací hodnotí jako fúzi marketingu a fundraisingu, přičemž samotný fundraising je podle jejich mínění daleko rozsáhlejší než marketing samotný. Zdůrazňují však, že marketing pracuje na podobných principech jako fundraising. Důležitým je podle nich koncový článek – tedy

klient, který službu/produkt odebírá. V případě neziskových organizací je to podle Šedivého a Medlíkové (2017, s. 85) dárce a podporovatel. Autoři tedy u non-profit marketingu spatřují mix marketingu a fundraisingu, kdy se obě disciplíny úzce prolínají až překrývají a nelze je proto uměle od sebe navzájem oddělovat. Důvodem jejich tvrzení je skutečnost, že jedinec může být zároveň klient, dárce nebo dobrovolník.

Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 114) uvádějí, že obecně lze marketing neziskových organizací rozdělit do čtyř skupin. Jsou jimi atraktivita pro podporovatele, atraktivita pro dobrovolníky, utváření vztahů a komunikace. Atraktivita pro podporovatele zahrnuje veškeré činnosti, jimiž lze oslovit donátory, a to nejen ty soukromé, ale také státní. Atraktivita pro dobrovolníky pak zahrnuje identifikaci všech míst, kde lze nalézt dobrovolníky pro danou organizaci a dále se jedná o veškerou komunikaci směrem k dobrovolníkům. Utváření vztahů, neboli relationship management, definují jako navazování a udržování vztahu se všemi stakeholdery. Komunikaci pak definují jako inzerci, publicitu, public relations a jiné. Pokud budou aktivity směřovat k výše vytyčeným čtyřem oblastem a budou-li tyto aktivity řízené a trvalé, pak může organizace dosahovat svých cílů a přitahovat zdroje, které jsou pro její fungování naprosto nezbytné.

Bačuvčík (2011, s. 16) k marketingu pro neziskový sektor také dodává, že je potřeba na něj pohlížet velice individuálně. Autor upozorňuje, že řada neziskových organizací má zcela odlišné marketingové a komunikační aktivity. Bačuvčík tak ukazuje, že vedle neziskových organizací, které v oblasti marketingu nijak zvlášť nevynikají, najdeme také ty, které se marketingem rovnají, nebo převyšují soukromé firmy. Tentýž autor také uvádí, že ne všechny neziskové organizace dokážou včas reagovat na aktuální, především technologické, trendy, jako jsou sociální sítě a v neposlední řadě vnímá autor jako velkou překážku fakt, že samotní pracovníci neziskových organizací vnímají své služby/produkty jako dokonalé, což ovšem obtížně dokážou vysvětlit zbylé veřejnosti. Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 114) pak doplňují, že by energie jednotlivých zaměstnanců měla být cíleně soustředěna do konkrétních oblastí jejich činností. Tím dle autorek nabídnou co největší přínos pro organizaci. Z hlediska toho, co říká Bačuvčík, je však tento požadavek autorek v praxi velice často složitě realizován. Je to dáno omezenými kapacitami, finančními a lidskými zdroji.

Non-profit marketing má dle výše provedené rešerše celou řadu specifík. Nejedná se o běžný prodej služeb nebo produktu. Cílových skupin, na které se musí non-profit marketing orientovat je více než v případě ziskového sektoru. Podle zjištění v této subkapitole musí neziskové organizace umět oslovovat klienty, ale také donátory a dobrovolníky. Jejich

marketingové aktivity jsou navíc zpravidla ztíženy omezenými finančními a lidskými zdroji. Non-profit marketing v sobě navíc absorbuje celou řadu prvků fundraisingu.

## **2.4 Marketingová strategie pro neziskový sektor**

V předchozí subkapitole jsme si definovali pojem non-profit marketing a odhalili jsme rozdíly mezi marketingem v neziskovém sektoru a soukromém sektoru. Na základě těchto zjištění se následující subkapitola bude věnovat marketingové strategii a jejím rozdílům v neziskovém sektoru. Výsledná rešerše poslouží jako základní pro praktickou část diplomové práce, kde bude marketingová strategie realizována.

Co tedy vůbec znamená pojem „marketingová strategie“? Paulovčáková (2015, s. 115) definuje marketingovou strategii jako výběr konkrétního způsobu jednání orientovaný na specifickou skupinu zákazníků, zahrnující metody komunikace, distribuční kanály a cenové struktury, tedy kombinaci cílových trhů a marketingových mixů. Podobný pohled nabízí i Kotler a Armstrong (2009, s. 372), kteří shledávají marketingovou strategii jako souhrn tří fází: segmentace trhu, výběru cílového trhu a positioning. Vlastní pohled k marketingové strategii představují také autoři Tomek a Vávrová (2011, s. 139), kteří široce hovoří o takzvaném strategickém marketingovém plánování, které vychází z analýzy marketingové situace, dále určuje tržní segmenty a marketingové cíle, formuluje marketingovou strategii, stanovuje rozpočet, rozhoduje o použitých nástrojích (marketingové mixu) a jako poslední fázi jmenují samotnou realizaci a kontrolu celého strategického marketingového plánu.

Marketingovou strategii lze tedy vnímat jakou souhrn činností, které vede ke stanovení a popisu přesných strategických kroků, jež mají za úkol dosáhnout vytyčeného cíle. Nyní je potřeba zjistit, zda existují specifika marketingové strategie pro neziskový sektor.

Šedivý a Medlíková (2017, s. 57) se věnují obecné strategii úspěchu neziskových organizací. Dle autorů je marketing, public relations, stejně jako finanční a další řízení nezbytnou součástí strategické spirály, kde všechny její atributy musí být v organizaci prováděny a tím lze dosahovat úspěchu. Autoři rozlišují ve strategii pro neziskové organizace dvě hlavní roviny. Tou první je interní, druhou externí komunikace. Tedy komunikace uvnitř organizace týkající se vztahů uvnitř personálního obsazení organizace a komunikace směrem ven, tedy směrem k veřejnosti, která je množinou klientů organizace, dárců, příznivců, mediálních pracovníků nebo dodavatelů. Právě z dobře nastavené strategie jsou jasné veškeré procesy, které je potřeba vykonávat. A tyto procesy jsou dle autorů spolu s konkrétními lidmi tvůrci vztahů, o které potřeba pečovat. Bačuvčík (2011, s. 78) názory předchozích autorů

potvrzuje a uvádí, že strategie marketingu je funkčním nástrojem, jak dosáhnout vize, neboli ideálního cílového stavu, ke kterému nezisková organizace směřuje. Bačuvčík (2011, s. 79) však upozorňuje, že marketingové cíle jsou jen podmnožinou cílů strategických, tedy dlouhodobých, a mají být v rámci strategie plánovány na kratší časové období.

### 2.4.1 Výběr cílových skupin

Tomek a Vávrová (2011, s. 128) vysvětlují, že nelze vždy uspokojit zcela všechny potenciaální klienty a mnozí z nich ani potenciaálními klienty být nemohou. Z tohoto důvodu autoři upozorňují na důležitost rozdělit trh na menší segmenty zákazníků/klientů, na které bude snadnější změřit svoji marketingovou orientaci. Je-li provedena situační analýza, je segmentace celým procesem prvním výchozím bodem, kdy je trh rozdělen na menší homogenní skupiny. Následně je potřeba tyto skupiny vyhodnotit z hlediska přitažlivosti a jako poslední krok je nutné stanovit strategii pro vzešlé cílové segmenty. Kotler a Armstrong (2004, s. 372) pak definují segmentaci, targeting a positioning, jako základní principy tvorby marketingové strategie. Jejich cílem je definovat na koho – na jaký segment trhu – se firma zaměří, tedy na koho bude směřovat své marketingové řízení a aktivity.

#### SEGMENTACE

Blažková (2007, s. 74) hodnotí segmentaci trhu jako velice významný nástroj především pro malé a střední podniky s omezenými zdroji na marketing. Tato definice velmi dobře pasuje na neziskový sektor, který se vyznačuje právě omezenými zdroji. Podle autory je právě pro tyto typy firem/organizací segmentace velmi efektivní, protože se budou moci zaměřit svými finančními zdroji přesně na cílovou skupinu a nebudou muset zbytečně vynakládat zdroje na oslovení všech. Kotler a Armstrong (2004, s. 328) pak v segmentaci vidí výhodu, která umožňuje subjektům zaměřit a přizpůsobit nabídku konkrétní uzavřené skupině a jejím potřebám. Segmentovaný marketing umožňuje dle autorů prezentovat své výrobky a služby účinněji tím, že specifické skupině zákazníků nabídne lepší a pro firmu ziskovější služby nebo produkty. Výhodou segmentace je dle autorů také lepší pochopení skupiny zákazníků, možnost jim lépe porozumět a budovat s nimi úzké vazby, což je ve výsledku velice účinné. Jak tedy zákazníky rozdělit do skupiny, kterou nazveme jako cílovou? Kotler (2007, s. 459) popisuje, že sama segmentace je velice často patrná i bez hlubších analýz, klienty spojuje konkrétní rys. To však ale podle Kotlera nemusí stačit, proto je dnes potřebné i již vymezený segment dále rozlišit na podskupiny, neboli mikrosegmenty, které základní segment dále rozdělují. Podskupiny zákazník/klientů znovu spojují podobné



charakteristiky, rysy a postoje a je tak znovu daleko efektivnější na ně cílit svými marketingovými nástroji. Kotler ještě doplňuje, že mikrosegmentace je o hledání skulin a snaze proniknout tam, kam doposud nepronikla konkurence.

Vašítková (2014, s. 36) představuje tři fáze segmentace:

- „určení segmentačního kritéria;
- zhodnocení alternativních tržních segmentů;
- výběr tržního segmentu.“

Kotler (2007, s. 262) ale upozorňuje, že neexistuje jeden jediný správný způsob, jak provést segmentaci trhu. Dají se však definovat hlavní kritéria – jinak řečeno základní proměnné, podle kterých se segmentace trhu provádí. Takovými obvykle bývají geografické, demografické, psychografické a behaviorální proměnné.

Podle Tomka a Vávrové (2011, s. 130) je způsobů, jak provést segmentaci opravdu mnoho, je ale potřeba, aby výsledný segment splňoval následující:

- „segment musí být přesně definovaný;
- segment musí být dostatečně velký;
- segment by měl být měřitelný;
- segment musí představovat homogenní shluk poptávajících, který je heterogenní vůči ostatním shlukům poptávajících;
- segment musí být dostupný.“

## TARGETING

Targeting představuje následný proces, kdy firma již dokončila segmentaci, popsala je a nyní se musí rozhodnout, na kolik z nich se zaměří (Kotler 2007, s. 483). Targeting tedy představuje proces vyhodnocování segmentace dle atraktivity a finální výběr (Vašítková, 2014, s. 35). Na základě zhodnocení a výběru je potřeba stanovit marketingový mix (Kotler, 2007, s. 486-488). Pokud se v rámci targetingu bude organizace orientovat plošně na celý trh, může využít jeden marketingový mix. Pokud si organizace zvolí konkrétní část trhu, může pro každý segment zvolit jiný marketingový mix, nebo může zvolit taktiku jednoho marketingového mixu pro vícero segmentů (Kotler, 2007, s. 486-488).

Targeting je proces, který musí odpovídat finančním možnostem subjektu, který jej provádí (Kotler a Armstrong, 2004, s. 365). Autoři v neposlední řadě radí, že targeting lze

volit i na základě konkurence. Užívá-li například konkurence nediferencovaného targetingu, pak může být koncentrace na diferencovaný targeting pro konkrétní organizaci výhrou.

Eckhardtová (2014) sestavila návodné body, podle kterých se organizace může řídit při targetingu. Autorka zavádí hodnotící stupnici od 1 do 5 (1= nejlepší možná varianta, 5 = nejhorší možná varianta) z hlediska oblastí, jako jsou například:

- „zkušenosti s danou cílovou skupinou zákazníků;
- konkurence;
- priorita;
- zdroje potřebné na obsluhu segmentu;
- soulad s firemními cíli;
- náklady na marketingovou komunikaci/obchod;
- a další hlediska, která vnímá firma jako důležitá.“

## POSITIONING

Posledním výkonem ve výběru cílových skupin je takzvaný positioning. Dle Kellera (2007 s. 73) souvisí samotný positioning s přesvědčením zákazníků o výjimečnosti produktu/služby. Positioning je technikou, kdy je dle autora nezbytně nutné odhalit a popsat výhody produktu/služby oproti konkurenci a umět zákazníkům vysvětlit jeho přednosti. Vašítková (2014, s. 35) doslova říká, že zákazníci musí vidět konkrétní službu nebo produkt na jasném, výrazném a žádoucím místě a musí být patrné jeho odlišnosti. Následně je dle autorky potřeba vytvořit již konečný marketingový mix. Kotler a Armstrong (2004, s. 360) definují tři kroky správného positioningu:

- „identifikace a stanovení možných konkurenčních výhod;
- volba správných konkurenčních výhod;
- volba celkové strategie positioningu.“

Paulovčáková (2015, s. 136) připomíná, že positioningu by měl předcházet výzkum trhu, jedině tak může být odhalena konkurenční výhoda a odlišnosti, které dělají z produktu/služby výjimečnou nabídku. Paulovčáková (2015, s. 137) závěrem upozorňuje na chyby, kterých se lze při positioningu dopustit. Patří mezi ně zdůrazňování ceny oproti kvalitě, nedostatečná diferenciaci oproti konkurenci a v neposlední řadě také nekonzistentní komunikace a chybná, nepromyšlená volba distribučních kanálů.

## 2.5 Marketingová situační analýza

Marketingovou strategii nelze tvořit bez známosti výchozí situace. Tvůrce každé marketingové strategie musí být zcela seznámen se subjektem a prostředím, ve kterém se nachází, což platí i pro tuto diplomovou práci, jejíž cílem je právě vytvoření marketingové strategie. Bez pochopení všech výchozích souvislostí prakticky nelze vytvořit kvalitní marketingovou strategii. V oblasti marketingu hovoříme o marketingové situační analýze, kterou je potřeba pochopit a učinit před tvorbou samotné strategie. Jednoduše řečeno, před tvorbou jakékoliv strategie je nezbytné získat veškeré možné informace o subjektu, pro který je marketingová strategie vytvářena.

Informační základ lze podle Zamazalové (2010, s. 26) získat situační analýzou, jež představuje rozbor aktuální marketingové situace z pohledu vnějšího prostředí (makro a mikroprostředí) a vnitřního prostředí firmy. Vašítková (2014, s. 127) definuje marketingovou situační analýzu jako první krok, který předchází samotné tvorbě marketingové strategie. Dle autorky je potřeba v první řadě zmapovat veškeré výchozí informace, které je potřeba vyhodnotit a na základě výsledků analýzy pak stavět strategii jako takovou. Je tedy v procesu tvorby strategie velice důležitá a může mít řadu konkrétních podob. Dle Vašítkové (2014, s. 127) situační analýza zkoumá řadu faktorů, jako od konkurence, přes vlastní charakteristiku organizace, až po hodnocení externích faktorů, jako je legislativa. Jakubíková (2013, s. 94) říká, že situační analýza odhaluje faktory, které na firmu/organizaci působí, ovlivňují její činnost a mají vliv na její pozici na trhu. Smyslem situační analýzy spatřuje Jakubíková v tom, nalézt správný poměr mezi příležitostmi, které přicházejí z vnějšího prostředí a mezi schopnostmi a zdroji firmy/organizace. Paulovčáková (2015, s. 61) dodává faktory, které ovlivňují prostředí firmy a dodává, že v současnosti mezi nejvlivnější faktory ovlivňující vnější prostředí patří globalizaci, informační technologie a sociální a demografické trendy.

Paulovčáková (2015, s. 63) jmenuje tři základní části situační analýzy:

- Informační část
  - Zahrnuje sběr informací, jejich hodnocení a pochopení. Jedná se o informace, které popisují stav vnitřního a vnějšího prostředí.
- Porovnávací část
  - Druhá část procesu situační analýzy porovnává data a informace ve vztahu k firmě, například pomocí SWOT analýzy. Výsledkem této části dochází ke generování možných marketingových strategií.

- Rozhodovací část
  - Jedná se o závěrečné stanovení a zhodnocení vybrané strategie a návrh na její případné změny

Ke zpracování situační analýzy lze využít řadu metod. Jakubíková (2013, s. 94-95) vysvětluje, že obsah situační analýzy je obvykle skryt pod označením 5C:

- Company – podnik;
- Collaborators – spolupracující firmy a osoby;
- Customers – zákazníci;
- Competitors – konkurenti;
- Climate/context – makroekonomické faktory.

Jakubíková upozorňuje, že model 5C je možné nejrůznějšími způsoby modifikovat a doplnit o další faktory. Tím lze původní model rozšířit i na model 7C, nebo naopak využít metody 4C. Metoda 7C podle rozšiřuje původní metodu 4C a především lépe odpovídá internacionalizaci a globalizaci.

#### **Metoda 4C:**

- Customers – zákazník;
- Country – národní specifika;
- Cost – náklady;
- Competitors – konkurence.

#### **Metoda 7C:**

- Customers – zákazník;
- Country – národní specifika;
- Cost – náklady;
- Competitors – konkurence;
- Climate/context – makroekonomické faktory;
- Company – podnik, spolupracující osoby a firmy;
- Change – změna.

Situační analýza je pro tvorbu marketingové strategie, a tedy pro splnění cíle této diplomové práce, naprosto zásadní. Je potřeba jasně pochopit prostředí, ve kterém sledovaný subjekt/subjekty nacházejí, co na ně působí, jaké je jejich výchozí situace z hlediska marketingových aktivit. Výše jmenované metody pro situační analýzu je dobré mít na paměti při realizaci takové analýzy. Metodám využitým v praktické části diplomové práce se věnují následující dva oddíly.

### **2.5.1 SWOT analýza**

SWOT analýza, jak je popsáno výše v této subkapitole, je jednou ze základních technik v rámci Marketingové situační analýzy a bude využita také pro účely praktické části této diplomové práce, proto je důležité ji zanalyzovat a popsat způsob této techniky.

Kotler (2007, s. 97) označuje analýzu SWOT jako způsob/metodu, která zjišťuje klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, kterým firma nebo jiný tržní i netržní subjekt čelí. Analýza SWOT tvoří podle téhož autora výtah ze zjištění interních a externích auditů. Šedivý a Medlíková (2017, s. 35) dodávají, že SWOT analýza představuje stěžejní, základní analytický nástroj sloužící pro sestavení klíčových strategií. Pomocí SWOT analýzy tak lze provádět důležité změny v organizaci a posilovat její obraz a postavení ve společnosti.

#### **Silné a slabé stránky**

Silné a slabé stránky mají podle Kotlera (2007, s. 99) největší vliv na úspěch organizace. Autor však pokračuje tvrzením, že silné a slabé stránky v analýze SWOT zahrnují pouze takové charakteristické rysy organizace/společnosti, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Je proto potřeba v případě definování slabých a silných stránek vyvinout velkou koncentraci k posouzení a rozlišení toho, co je důležité pro úspěch organizace. Slabé a silné stránky jsou navíc proměnné. Nejsou absolutní, ale relativní

#### **Příležitosti a hrozby**

Podle Kotlera (2007, s. 97) je nezbytné v analýze SWOT dokázat odhalit příležitosti a hrozby, kterým jejich společnost čelí. Fakticky se jedná o provázanost organizace na vnější prostředí. Správné vedení organizace by dle Kotlera mělo umět odhalit například aktuální trendy na trhu, ale analýza se zabývá také například hospodářským nebo demografickým klimatem, politickou situací, technologiemi, trhem jako takovým, vztahy s distribučními kanály, nebo zkoumá konkurenci a její aktivity. Hrozby mají na základě tvrzení Kotlera (2007, s. 97) vždy různou váhu. Některé mohou být daleko závažné, jiné naopak představují pro

organizaci jen malé ohrožení. Je potřeba mezi hrozbami rozpoznat, jaké budou mít jednotlivé dopady na organizaci a na tyto postihy se připravit dopředu. Příležitosti se dle Kotler (2007, s. 98) vážou k silným stránkám organizace. Vyskytují se tam, kde může organizace právě díky svým silným stránkám využít změny v okolním prostředí ve svůj prospěch. Jedná se o atraktivní události ve vnějším prostředí organizace, které dobré uchopit a využít jich ve svůj prospěch. Autor však varuje, že i u příležitostí je třeba ze strategického hlediska zvážit jejich využití. Stejně jako u hrozeb je nutné brát v potaz, zda se konkrétní příležitost vyplatí, zda její využití povede ku prospěchu organizace. I příležitosti totiž mohou představovat rizika, například z hlediska nákladů, a proto je potřeba zvážit a zhodnotit jejich návratnost organizaci. Závěrem Kotler dodává, že příležitost pro jednu organizaci může pro druhou představovat hrozbu, a proto jsou analýzy SWOT zcela individuální pro každou společnost.

### **2.5.2 Marketingový výzkum**

Vedle SWOT analýzy, která velmi dobře slouží pro pochopení výchozího stavu a popis základních informací o prostředí, existují i další významné marketingové výzkumy, které pomáhají získat významné informace pro marketingovou strategii. Praktická část diplomové práce počítá s využitím marketingového výzkumu a tento oddíl tak slouží jako teoretický základ pro praktickou část. Jak získat efektivně marketingové informace a jak se liší marketingový výzkum o jiných?

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 13) úvodem upozorňují na častou záměnu a rozdíl mezi marketingovým výzkumem a výzkumem trhu. Marketingový výzkum dle autorů hledá cesty, jakými na daný trh co nejefektivněji proniknout a uspokojit potřeby tohoto trhu. Oproti tomu výzkum trhu se zabývá trhem jako takovým, jeho účastníky a strukturou. Podle Tahala (2017, s. 15) lze zjednodušeně vnímat marketingový výzkum jako naslouchání spotřebitelů. Exaktně vnímá marketingový výzkum Paulovčáková (2015, s. 23), která jej popisuje jako proces pro sběr, analýzu a zpracování všeho, co může sloužit jako informace, která systematicky a organizovaně poslouží k řešení konkrétních marketingových problémů. Foret (2008, s. 7) podobně jako Paulovčáková říká, že cílem marketingového výzkumu je získat empirické informace o situaci na trhu, respektive o našich zákaznících.

Způsobů, jak marketingové informace získat, je celá řada. Kotler a Armstrong (2004, s. 227) zabývají studiem takzvaných určitých situací. Podle těchto autorů lze k tomuto studiu přistoupit právě v momentě, kdy nelze patřičné informace získat prostým dohledáním, ale je potřeba je pomocí výzkumu nově vytěžit. Zároveň se však dle Kotlera a Armstronga (2004, s.

227) jedná o nákladný a složitý proces, který zahrnuje proces plánování, shromažďování informací, analýzu a vyhodnocení získaných dat, kterým se odhalí marketingový problém a jeho řešení. Paulovčáková (2015, s. 23) ale doplňuje, že marketingový výzkum si neklade za cíl pouze získat odpovědi na konkrétní marketingové problémy, ale také na příležitosti, které firma může využít ve svůj konkurenční prospěch. Nejčastěji se dle autorky zkoumá trh, potenciál cílových skupin, samotný koncový spotřebitel, jeho postoje a kupní chování, produkt, konkurence, účinnost propagace, image a další. Podle Jakubíkové (2013, s. 122) se pomocí marketingového výzkumu nejčastěji sledují a získávají data přehledu o trzích, informace předvídající poptávku, zkoumá se image značky nebo údaje o efektivnosti marketingové komunikace atd. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 15) se v souvislosti s marketingovým výzkumem opírají o holistický marketing, charakteristický pro 21. století. Zájem holistického marketingu je dle autorů „vše“, což vysvětlují tvrzením, že při zkoumání jakéhokoliv aspektu lze využít právě marketingový výzkum. To také dle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s. 15-16) vysvětluje vysokou úroveň dnešních marketingových výzkumů a technik pro sběr dat, pomocí kterých lze analyzovat nejrůznější vlivy a aspekty z různých druhů pohledu. Toman (2016, s. 42) se k marketingovým výzkumům staví spíše negativně. Autor ve své publikaci varuje před rizikem v podobě zmařených odpovědí respondentů, kteří odpovídají se zaujetím a dle předpokládaných vzorců. Zároveň pak autor spatřuje problém v neúměrných nákladech, které jsou pro marketingový výzkum skutečně často vysoké.

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 62) jmenují tři varianty realizace marketingového výzkumu. Prvním je výzkum vlastní, tvořen z vlastních zdrojů (personálních i finančních), druhým je kombinace vlastního výzkumu tvořeného ale ve spolupráci s externí agenturou a třetím je plně externí provedení, kdy firma, nebo jiný tržní subjekt, investuje pouze finanční zdroje a externí subjekt výzkum provede v kompletním rozsahu. Paulovčáková (2015, s. 23) shledává u firemního výzkumu pozitiva spjatá s finanční nenáročností, upozorňuje však na zaslepenost firmy/organizace při provádění výzkumu, kdy mohou být výsledky značně zkresleny a výsledek tak nemusí být na takové profesionální úrovni, jako v případě vypracování externím subjektem, který se však z hlediska nákladů pohybuje ve vyšších finančních částkách. Totéž potvrzují i Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 62), kteří vnímají vlastní zainteresovanost pracovníků firmy/organizace jako možný problém, kdy přílišná znalost vlastního prostředí vede v důsledku k zaujatosti v rámci celého procesu výzkumu. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 63) se shodují, že značně vyšší náklady na výzkum zpracovaný externím subjektem jsou cenou za portfolio nezávislých odborníků, kteří jsou

schopni výzkum provést na vyšší úrovni. Je však dle stejných autorů potřeba dbát zvýšené opatrnosti při výběru externího zpracovatele (agentury), především z hlediska kvality provedení, jakéhosi renomé a důvěryhodnosti. Autoři Kozel Mynářová a Svobodová se také věnují možnosti kombinace firemního a agenturního výzkumu, kdy se různé fáze procesu marketingového výzkumu rozdělí mezi vlastní zpracování a externí výpomoc, i zde však varují, že toto řešení i přes jeho určité výhody, například v podobě menší finanční náročnosti, nejčastěji způsobuje zkreslené výsledky.

#### 2.5.2.1 Formy marketingového výzkumu

Foret (2008, s. 10) jmenuje základní vymezení marketingového výzkumu na primární a sekundární. Primární marketingový výzkum zkoumá subjektivní měkké informace u jednotlivce. Jednoduše řečeno, jedná se o zpověď konkrétního respondenta a zaznamenání jeho odpovědí. Sekundární marketingový výzkum se dle Foreta zabývá prací s daty, která již existují a není nutné je těžit v terénu. Jedná se tedy o fázi, která pracuje s výsledky primárního výzkumu a lze si tento proces představit jako znovu otevření výsledku a jeho analýzu. Data v sekundárním výzkumu se rozlišují na neagregovaná a agregovaná. Neagregovaná data jsou k dispozici v původní hodnotě. Jsou to informace v původní hodnotě zjištěné za každou jednotku – jednotlivce. Jejich výhodou je, že nejsou statisticky zpracována a lze s nimi obratněji manipulovat z hlediska toho, co z nich chceme získat. Agregovaná data jsou data v celku. Jedná se o statisticky zpracované hodnoty a lze je nejvýše porovnávat mezi sebou z hlediska času. Dle Foreta (2008, s. 10) je z hlediska dostupnosti nejsnazší zajistit data agregovaná, neboť jsou výsledkem činnosti například Českého statistického úřadu. Podle Foreta mohou agregovaná data dobře posloužit především pro přípravnou fázi marketingového výzkumu jako vstupní informace o sledovaném problému, následně se bez agregovaných dat nelze obejít při výběru zkoumaného vzorku a jeho jednotek, zejména v případě kvótního výběru, včetně závěrečného vyhodnocení reprezentativy. A konečně i v závěrečné fázi interpretace výsledků marketingového výzkumu lze opět s pomocí agregovaných statistických údajů například vypočítat/odhadnout/extrapolovat hodnoty sledovaných problémů, zjištěných na výběrovém souboru, za celou populaci (celý soubor).

Díky základnímu vymezení druhů marketingových výzkumů na primární a sekundární lze nyní primární marketingový výzkum rozlišit na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní výzkum je podle Paulovčákové (2015, s. 24) typ primárního výzkumu zkoumající jevy předem definované. Respondenti si tak pouze vybírají z předem navolených odpovědí. Podle Tahala



(2017, s. 31) odpovídá kvantitativní výzkum na otázku „kolik“, tedy kolik zkoumaných jednotek zastává určitý názor na konkrétní věc, hledají se shodné znaky chování v konkrétních situacích. Autor upozorňuje, že se nejedná pouze o sběr dat z hlediska dotazování respondentů, ale data mohou vznikat také měřením, zaznamenáváním transakcí apod. Foret (2008, s. 14) doplňuje, že kvantitativní výzkum je určen pro rozsáhlý počet respondentů, a lze tak s jeho pomocí postihnout dostatečně velký reprezentativní vzorek. Paulovčáková (2015, s. 24) ale upozorňuje, že velikost souboru respondentů by měla být dostatečná k zajištění potřebné pravděpodobnosti výstupů. Výsledná data získaná kvantitativním měření jsou statisticky zpracovatelná a vyhodnotitelná (Tahal, 2017, s. 31). Obvykle jsou podle Tahala výsledky získané analýzou kvantitativních dat zaznamenávány graficky, formou tabulek a podobně. Kvalitativní výzkum pak odpovídá na otázku „proč“ (Tahal, 2017, s. 31). Díky kvalitativnímu výzkumu lze lépe poznat a pochopit motivy chování, názory a postoje jednotlivců (Foret, 2008, s. 14). Kvalitativní výzkum zkoumá, proč se jednotlivci uchylují k nákupu produktů a služeb, nebo naopak proč je nákup výrobku odrazuje. (Tahal, 2017, s. 31). Pro neziskový sektor tak může kvalitativní výzkum přinést odpovědi, proč konkrétní jednatel podporuje konkrétní oblasti neziskového sektoru, jak si v nabídce neziskového sektoru vybírá, jaké jsou jeho osobní motivace. Na to navazuje Foret (2008, s. 14) a přibližuje, že u kvalitativního výzkumu lze kromě subjektivních informací jednotlivců zkoumat i příčiny jejich rozhodnutí. Paulovčáková (2015, s. 25) dodává, že kvalitativní výzkum je vhodný pro menší vzorky reprezentující cílovou skupinu a výstupy tohoto výzkumu je třeba psychologicky interpretovat. Kvalitativní výzkum neověřuje hypotézy, jako tomu je kvantitativního výzkumu. Dle Foreta (2008, s. 14) se pro sběr dat využívá v kvalitativním výzkumu především technika individuálního hloubkového rozhovoru a skupinové rozhovory. Dle autora je základním principem rozhovorů příprava předem formulovaných otázek, které mají respondenta podnítit k vlastním výpovědi, jež je v plném rozsahu zachycována a následným přepisem analyzována a vyhodnocována. Tahal (2017, s. 31) k vyhodnocování dat dodává, že informace kvalitativní povahy je třeba podrobit obsahové analýze. Ta probíhá věcným uspořádáním dat, jejich kategorizací a následně tazatel v datech hledá relevantní informace. Foret (2008, s. 14) dodává, že jedním z cílů při individuálních hloubkových rozhovorech je probudit v respondentovi asociace a představivost související se zkoumaným jevem. Proto není neobvyklé, že se při rozhovorech využívají například projektivní techniky, jako jsou například testy slovní asociace, dokončování vět, interpretace obrázků a jiné. Skupinový rozhovor oproti individuálnímu rozhovoru neprobíhá jednotlivě, ale jedná se o moderovanou diskusi vícero respondentů. Při této technice se sledují interakce a konfrontace jednotlivých respondentů (Foret, 2008, s. 31). Podle Paulovčákové

(2015, s. 25) se dnes již můžeme setkat i s využitím internetu pro účely zkoumání skupinových rozhovorů. I zde lze zachycovat konkrétní působení skupiny na jednotlivce.

Pokud bychom měli výrazně zjednodušit obě základní definice kvalitativního i kvantitativního výzkumu, pak kvantitativní se zabývá počtem respondentů, a tedy počtem shodných názorů a chování, zatímco kvalitativní výzkum zkoumá důvody, proč se jednotlivci chovají tím konkrétním způsobem a proč zastávají názory, jaké zastávají. Foret (2008, s. 15) vnímá význam a kvalitu obou zmíněných výzkumů jako zásadní a nelze jeden z výzkumů upřednostnit před druhým. Je navíc také vhodné připomenout, že oba výzkumy se mnohdy část doprovázejí (jeden může předcházet druhému, ve výsledném celku se mohou vzájemně rozšiřovat a doplňovat).

#### 2.5.2.2 Etapy marketingového výzkumu

Proces marketingového výzkumu je obdobný jako u dalších odborných, empirických výzkumech. Začíná fází příprav, pokračuje fází samotného výzkumu a poslední je fáze vyhodnocovací. Tahal (2017, s. 133) ve své publikaci definuje 3 etapy marketingového výzkumu, kterými je sběr dat, analýza a prezentace výsledků. Zajímavé je, že sám autor, byť o přípravě výzkumu pojednává, tak ji nepovažuje za relevantní fázi výzkumu jako takového. Jak již bylo uvedeno výše v této podkapitole, marketingový výzkum může být proveden z interních zdrojů firmy, nebo za pomoci externí spolupráce (externí agentury). Existují však obecné postupy, které jsou v marketingovém výzkumu dodržovány bez rozdílu toho, zda výzkum provádí sama organizace/firma, nebo externě najatý subjekt. Foret (2008, s. 23) i Paulovčáková (2015, s. 25-26) se shodují na základním postupu pro realizaci marketingového výzkumu: *„Definování problémů a cílů výzkumu; sestavení plánu výzkumu, volba metod sběru, výběr vzorku; sběr dat; statistické zpracování, analýza a interpretace dat; prezentace výsledků.“*

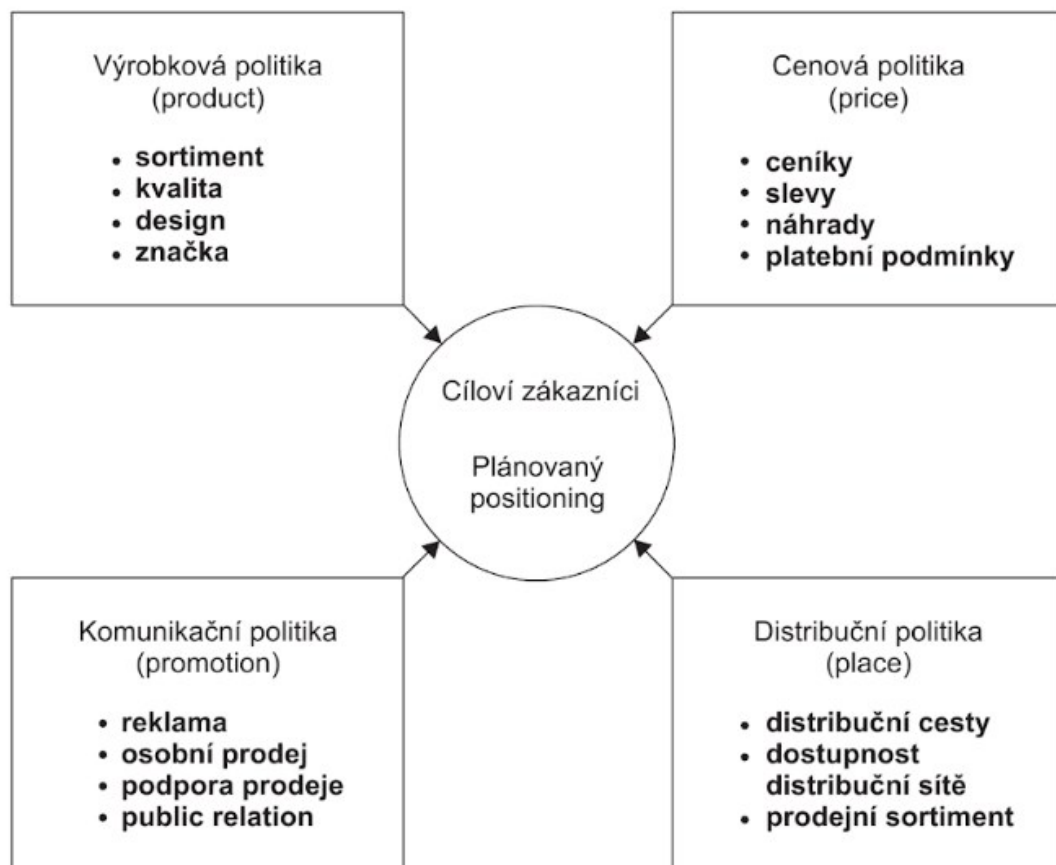
## 2.6 Marketingový mix v neziskovém sektoru

V subkapitole 2.5 byly popsány fáze marketingové strategie. Vedle analýzy výchozího stavu je dalším nezbytným krokem stanovení marketingového mixu. Tato subkapitola proto detailně popisuje, co to marketingový mix vlastně je a jak se liší ten pro neziskové sektor.

Dle Kotlera a Armstronga (2004, s. 105) ve chvíli, kdy si firma (organizace) určí celkovou marketingovou strategii, může začít s plánováním a strukturou marketingového mixu, který autoři považují za základní prvek moderního marketingu. Dle stejných autorů je marketingový mix souborem marketingových nástrojů, pomocí kterých lze upravovat nabídku podle přání

zákazníka. Podle Jakubíkové (2013, s. 190) je marketingový mix součástí marketingové strategie. Autorka se tak lehce v rozporu s tvrzením autorů Kotlera a Armstronga, kteří marketingový mix staví samostatně po celkovém nastavení marketingové strategie. V tržním prostředí soukromých firem nabízejících služby a produkty se Kotlera a Armstronga (2004, s. 105) štěpí marketingový mix na čtyři nástroje, a to výrobové, cenové, distribuční a komunikační. Podle Halady (2015, s. 63) se původní marketingový mix v soukromém sektoru vždy označoval jako 4P, kde písmeno „P“ charakterizuje čtyři položky, kterými jsou produkt (product), cena (price), propagace (promotion) a místo (place). Autor pak blíže tyto čtyři oblasti charakterizuje jako výrobek, který je zákazníkům nabízen za konkrétní cenu, pomocí komunikačních kanálů a distribuční sítě. Blíže lze model 4P marketingového mixu v praktickém využití v soukromém sektoru ukázat na obrázku 2.

Obrázek 1: Model 4 P marketingového mixu



Zdroj: Kotler a Armstrong 2004, s. 106

Obrázek vysvětlují Kotler a Armstrong (2004, s. 106) takto:

- produktem znázorněném v levém horním poli obrázku rozumíme výrobky i návazné služby s produktem spojené, jakými je zákaznická podpora, servis produktu a další. S produktem úzce souvisí také kvalita, design a značka a její renomé.
- pod pojmem cena si lze představit sumu peněz, kterou musí zákazník vynaložit při pořízení produktu, přičemž cena by měla být v souladu s vnímáním hodnoty produktu, který za cenu zákazník získá. Cenou se nerozumí pouze konečná suma vynaložená na nový produkt, ale do tohoto marketingového nástroje se dále počítají také slevy na produkt, náhrady nebo platební podmínky.
- pojem distribuce zahrnuje veškeré aktivity, kterou slouží k tomu, aby se výrobek stal pro zákazníky fyzicky dostupným. Fakticky se jedná o distribuční cesty, dostupné distribuční sítě nebo prodejní sortiment. Pro distribuci mohou například posloužit lokální pobočky společnosti.
- Komunikační politika znázorněná na obrázku zahrnuje veškeré aktivity, které vedou k tomu, aby se zákazník mohl s produktem a jeho výrobcem seznámit, a aby si vybraný produkt zakoupil. Typickým příkladem komunikační politiky je reklama, dále také osobní prodej a podpora prodeje a public relations.

Z pohledu neziskových organizací však výše uvedený model, klasický pro soukromý sektor, ve svém rozvržení zcela jednoznačně neplatí. Je to z odlišné definice neziskového a soukromého sektoru. Neziskové organizace, byť v mnohém mohou být soukromým firmám podobné, ze své podstaty nemohou zcela přebírat marketingový mix znázorněný na obrázku 1. Bačuvčík (2011, s. 85) se proto snaží tyto rozdíly v pojetí marketingové mixu u neziskových organizací odhalit a přiblížit. Podle něj je rozdíl ve všech čtyřech oblastech, které musí odpovídat definici a charakteristice neziskového sektoru.

Nyní se na jednotlivé čtyři prvky marketingové mixu z hlediska neziskových organizací podíváme detailněji.

## **Produkt**

Báčuvčík (2011, s. 85) jasně říká, že nelze přesně definovat a vymezit takzvaný marketingový produkt. Je to dáno širokým spektrem působení neziskového sektoru, jehož cílem není výroba, prodej a zisk. Autor proto hovoří o vlastním produktu, který uspokojuje potřeby zákazníků a může jít o produkt hmotný, nebo o službu. V případě služby je dle Vašítkové (2014, s. 22) rozhodující kvalita. Bačuvčík (2011, s. 85) doplňuje, že v případě neziskového

„produktu“ jde primárně o hodnotu, a to nejen takovou, kterou pocítuje sám příjemce, ale i o celospolečenskou. V rámci neziskového sektoru totiž dle téhož autora nejde mnohdy jen o „produkt“ sloužící jednotlivci, ale velice často se jedná o vlastní produkt, který z jistého morálního hlediska ocení i ti, kteří nejsou přímými příjemci. Stejně tak by dle Bačuvčíka (2011, s. 86) bylo chybou označovat za neziskový produkt veřejné statky, protože v praxi existují organizace, kde je více než polemické, zda dle ustálených definic nabízejí veřejné statky. Typickým příkladem jsou například náboženské organizace, oblast kultury a nebo sportu, kdy například na podporu mládežnických oddílů jsou z veřejných rozpočtů nemalé sumy peněz, přitom však značná šíře sportovních aktivit pro mladé funguje na komerční bázi.

## **Cena**

Báčuvčík (2011, s. 86) upozorňuje, že na rozdíl od ceny v soukromém sektoru, která vyjadřuje hodnotu produktu, je pojetí ceny v neziskovém sektoru poněkud složitější. Zpravidla totiž dle autora částka zaplacená zákazníkem v neziskovém sektoru nepokryje zdaleka ani náklady. Navíc stran poskytujících neziskové organizaci peníze je zdaleka větší množství, nejedná se zde pouze o koncového zákazníka, který si zakupuje výsledný produkt, nebo službu, ale jedná se také o poskytovatele dotací, grantů a finančních darů. Nezisková organizace si tak na pokrytí svých nákladů nevystačí pouze s klientem, ale musí hledat více zdrojů, které budou schopny s financováním jejího provozu. Dle Bačuvčíka (2011, s. 86) je při určování ceny tedy nezbytné vždy určovat rozumný poměr mezi cenou, kterou zaplatí klient a cenou, kterou zaplatí donátor. Zároveň autor z praktického hlediska upozorňuje na skutečnost, že řada organizací se snaží soustředit veškeré své financování na donátory, což podle něj není správné, ale spíš kontraproduktivní, protože klient si následně služby, kterou nezisková organizace poskytuje, nemusí v dostatečné míře vážit. Vašítková (2014, s. 23) upozorňuje, že veřejné služby nemají zpravidla žádnou cenu, nebo mají cenu dotovanou, což znamená, že při tvorbě ceny musí konkrétní organizace vycházet z nákladů na tuto službu, které jsou obvykle organizacemi neziskového sektoru nabízeny. Podle Bačuvčíka (2011, s. 86) je potřeba brát zřetel i na skutečnost, že v neziskovém sektoru je potřeba považovat cenu za centrálně stanovené společenské hodnoty než hodnotu pro zákazníka.

## **Propagace**

Báčuvčík (2011, s. 87) definuje propagaci jako základní nástroj marketingové komunikace, pomocí kterého se o produktu/službě zákazník dozví. Je tedy nosným. Navíc je dle autora nástrojem pro přesvědčení. Kotler a kolektiv (2007, s. 71) hovoří v rámci propagace o komunikaci a stejně jako Bačuvčík a propagaci celkově označují za marketingovou

komunikaci. Hlavním rozdílem mezi propagací neziskového a soukromého sektoru je podle Bačuvčíka (2011, s. 87) objem finančních zdrojů. Zatím co autor uvádí, že komunikační moderní technologie využitelné k propagaci jsou dostupné dnes i neziskovým organizacím, finanční zdroje chybí, respektive jsou značně omezené. Placená propagace tak dle autora značně limituje možnosti neziskového sektoru. Autor však pokračuje tvrzením, že neziskový sektor oslovuje poměrně specifickou cílovou skupinu lidí oproti soukromým firmám, a tak se i hojně užívaná taktika propagace „za málo peněz hodně muziky“ velice často daří. Zároveň také Bačuvčík (2011, s. 87) doplňuje, že nedostatek finančních zdrojů je mnohdy neziskovým organizacím kompenzován bezplatnou, nebo jen za symbolickou cenu nabízenou službou komunikačními agenturami, které dnes již běžně v rámci společenské zodpovědnosti ochotně nabídnou nekomerčním subjektům *pomocnou ruku*. Navíc je mnohdy pro agentury pro bono kampaň i možností uspět na specificky hodnoceném trhu, a kromě veřejného uznání tak získat i uznání odborné, neboť sociální reklama je předmětem řady prestižních soutěží. Vedle štedrých agenturních služeb pak mohou s propagací podle Bačuvčíka významně pomoci také dobrovolníci, studenti a významné osobnosti. I zde vidí autor velký prostor, jak za užití minimálních nákladů uskutečnit úspěšnou propagační kampaň.

## **Místo**

Neboli distribuce. Kotler a spol. (2007, s. 71) definují distribuci jako dostupnost zákazníkovi. Vašítková (2014, s. 22) v souvislosti s distribucí hovoří o takzvané lokalizaci neboli umístění a zároveň upozorňuje, že i u služby jde v podstatě o pohyb hmotných prvků, které tvoří celek služby. Pod tím si můžeme představit nejrůznější pomůcky a vybavení, které jsou k výkonu služby nezbytné. Typicky toto platí pro například pro terénní sociální služby apod. Totéž uvádí i Bačuvčík (2011, s. 87), který znovu upozorňuje, že právě služby jsou typicky produktem neziskového sektoru, a ty nejsou velice často spojeny s jedním konkrétním místem, ale jde spíše o způsob poskytování pokrývající určitý prostor. Bačuvčík (2011, s. 87) rozlišuje 5 základních typů míst z pohledu nekomerčního sektoru u poskytovaných služeb. Jedná se o:

- Zařízení poskytovatele;
- sídlo (domácnost) uživatele;
- pracoviště uživatele;
- terén;
- bez vazby na místo.

A podle Bačuvčíka v sociálním marketingu, který se zabývá transferem idejí a myšlenek, nelze o místě uvažovat vůbec. Myšlenky a ideje nelze často vůbec konkrétně, nebo s přesností lokalizovat.

### **2.6.1 Rozšířený marketingový mix v neziskovém sektoru**

Marketingový mix v jeho základní podobě 4P však vývojem marketingové disciplíny podle řady autorů není pro moderní použití dostačující. Proto se setkáváme v praxi s autory, který tento mix rozšiřují o další složky. Vašítková (2014, s. 22) dokonce hovoří, že z vlastností služeb jako takových vyplývá, že mix složený z „4P“ nemůže být vyhovující a je potřeba k němu přiřadit další 3 složky (3P), kterými jsou materiální prostředí, lidé a procesy. Podle Salmona a Anheiera (in Rektořík 2001, in Bačuvčík 2011, s. 89) se základní model marketingového mixu rozšiřuje o cílovou skupinu a produkční kapacitu a Bačuvčík (2011, s. 89) ještě doplňuje, že někteří autoři rozšiřují základní model o lobbying a různé vyjednávací a nátlakové skupiny neziskového sektoru, nebo o partnerství, tedy spolupráci mezisektorovou spolupráci neziskového se soukromým nebo se státním. Fakticky je dle autora partnerství založeno na budování různých sítí organizací. V případě lobbyingu uvádí Bačuvčík (2011, s. 89) že jde primárně o spolupráci s veřejností, médií a politiky k prosazení konkrétních idejí. V marketingu služeb je pak dle stejného autora oblíbený model 8P, který obsahuje vedle základních 4 složek také již zmiňovanou složku *lidé*, *partnerství* a dále *balíčky služeb a programování*. Balíčky služeb nejsou podle Bačuvčíka ničím jiným, nežli jednou z charakteristik prvního „P“. Ve skutečnosti jsou totiž balíčky kombinací více služeb, které jsou uzpůsoben konkrétním potřebám klienta. Programováním pak dle Bačuvčíka (2011, s. 90) rozumíme rozšíření balíčků služeb, jde konkrétně o způsoby řešení zákaznického pohodlí.

### **2.7 Současné trendy v marketingu pro neziskový sektor**

Marketingová strategie musí být vždy aktuální a musí odpovídat době, ve které vzniká. Proto se následující subkapitola bude zabývat současnými trendy v marketingu pro neziskový sektor a budou definována inovativní přístupy v marketingových nástrojích.

Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 118) na důkaz toho, že ne všechny marketingové aktivity musí být finančně náročné představily hned několik příkladů:

- Guerilla marketing
- Buzzmarketing

- Internet a sociální sítě
- Realizace eventů
- Mobilní telefony a mobilní aplikace
- Virální marketing
- Influencer marketing

Tento seznam rozšířený o influencer marketing nyní poslouží pro detailní rešerši. Cílem je analyzovat veškeré výše jmenované trendy a využít je pro marketingovou strategii v praktické části diplomové práce.

### **2.7.1 Guerilla marketing**

Jurášková a Horňák (2012, s. 84) definují guerilla marketing jako tři postupně realizované kroky, jejichž cílem je udeřit na nečekaném místě, zaměřit se na přesně vytipované cíle a ihned se stáhnout zpět. Jak je tedy patrné, guerilla marketing je šokování veřejnosti. Vašítková (2014, s. 145) popisuje guerilla marketing jako nekonvenčně pojatou kampaň, přičemž má být dosaženo maximálního výsledku za využití minimálních zdrojů. Guerilla marketing si hraje s vtípem, zaujetím, zvláštními místy i rekvizitami. Útočí na emoce a má zanechat dlouhodobý dojem, který si v sobě koncový uživatel odnese a bude jej cítit dlouhou dobu.

### **2.7.2 Buzzmarketing**

Buzzmarketing by se v mnoha ohledech mohl zaměřovat s guerilla marketingem. V čem se tedy liší? Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 118) buzzmarketing vysvětlují jako rozruch, který lze vyvolat buď kolem značky neziskové organizace jako takové, nebo okolo ožehavých témat, což může vést k otevření veřejné diskuse nad palčivým tématy a problémy. Efektivním buzzmarketingem se začnou informace šířit ve společnosti de facto samostatně, lidé si je začnou sdělovat ústně mezi sebou, a právě to je kýžený cíl, kterého lze pomocí buzzmarketingu docílit. Podle Mediálního slovníku společnosti MediaGuru (2021) se ale buzzmarketing od guerilla marketingu prakticky neliší a lze říct, že obě disciplíny spolu souvisí. Cílem Buzzmarketingu je spustit lavinu debat a diskusí, stejně jako guerilla marketing chce šokovat a nadchnout, vyvolat reakci u veřejnosti.



### 2.7.3 Internet a sociální síť

Internet představuje nekonečný prostor, kde lze oslovovat veřejnost z celého světa. Představuje dominantní médium, které prostupuje do našich každodenních životů. Najdeme zde vše, co hledáme, od produktů přes informace. Je to prostor, kam lze snadno proniknout, ale je otázkou, jak jej efektivně využít.

Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 118) hovoří o internetu jako o mediálním prostoru, který díky své dostupnosti nabízí celou řadu příležitostí, ať už se jedná o sociální síť, blogy, nebo třeba weby a e-mailingové kampaně. Další nezbytnou výhodou je dle autorek také finanční nenáročnost oproti jiným nástrojům. V tomto případě je ovšem potřeba říci, že v rámci financí velmi záleží na konkrétním nástroji, který si v internetovém prostředí zvolíme ke komunikaci. Jiné náklady bude vyžadovat třeba inzerce na hlavní stránce Seznam.cz a jiné pak reklama na sociální síť Facebook. Neziskový sektor, na rozdíl o soukromého, musí vážit pečlivě, kolik utratí peněz na konkrétní kampaně a nemůže si dovolit finanční ztráty, proto se v internetovém prostředí hledají způsoby, jak za minimální náklady uspět.

Sociální síť dnes představují každodenní realitu většiny z nás. Tyto virtuální platformy sdružují lidi bez ohledu na to, kde se nachází. Díky stále větší dostupnosti internetu jsou sociální síť neustále na vzestupu a zabezpečují stále více stabilní komunikaci mezi lidmi. Veber a kolektiv (2018, s. 124) se věnují sociálním vazbám v době internetu, který zavádí do propojování lidí spoustu nových rysů, mezi které patří především operativnost, snadné zapojení do skupiny – síť, flexibilita a možnost sdílet s ostatními vyjma nonverbální komunikace také komunikaci audiovizuální a multimediální, zprostředkovanou pomocí internetové síť. Podle Comm, Taylor a Kawasaki (2015, s. 2) jsou sociální síť jakýmsi osobním médiem, pomocí kterého může každý veřejně sdílet své myšlenky, aniž by musel mít dostatečný finanční kapitál nebo pracovat v médiích jako takových, která k veřejnému šíření myšlenek a informací slouží. Autoři dále přirovnávají sociální síť k otevřenému on-line prostoru, kde může působit každý a své aktivity si zde navíc každý řídí zcela sám a dobrovolně. Autoři popisují sociální síť jako nástroj, který nabízí řadu konkrétních funkcí a pomáhá jedinci sdílet vše, co si sám zvolí. Dle autorů je v dnešní době nabídka sociálních sítí natolik pestrá a rozmanitá, že si každý jedinec může sám vybrat, zda budou jeho myšlenky, témata, názory zveřejňovány prostým textem, nebo se bude jednat o audiovizuální obsah. Comm, Taylor a Kawasaki dále vysvětlují skutečnou podstatu sociálních sítí, a tím je sdružování lidí a vytváření komunit. Sociální síť jsou postaveny na participaci, na kontaktu a interakci s dalšími uživateli, kteří kontent jednotlivce

komentují – vytvářejí diskusi a vznik nových interaktivních vazeb, čímž je plněna ona podmínka definice sociální sítě, kterou je tvorba komunit.

## FACEBOOK

Facebook je fenoménem 21. století. Jedná se o globální sociální síť, která je plně přeložena do češtiny a již v roce 2010 zde bylo registrováno před 2 miliony Čechů (Vašítková, 2014, s. 148). Podle analýzy společnosti GroupM v roce 2021 na Facebook působí 7 000 000 Čechů – viz. příloha 1. To je více než polovina celkové populace v ČR. V roce 2011 Facebook spustil poradenské centrum pro neziskovky a na svém vlastním profilu Facebook.com/nonprofits pravidelně informuje o novinkách pro neziskový sektor. V roce 2021 mohou neziskové organizace využívat speciálních funkcí, které slouží pro dobročinné sbírky a dary. Výhodou tohoto nástroje, že samotnou sbírku nemusí pořádat jen konkrétní nezisková organizace, ale může tak učinit i jednotlivec, který předem jasně definuje, pro koho danou dobročinnou sbírku uspořádá. Další možností je aplikace tlačítka „přispět“ přímo na facebookové stránce dané neziskové organizace, nebo přidání tlačítka „přejít do obchodu“. Facebook se již řadu let snaží neziskový sektor podporovat i zvýhodněnými nabídkami na placenou reklamu, nabízí speciální akce v rámci GivingTuesday apod. (Facebook, 2021). Veber a kolektiv (2018, s. 131) upozorňují na skutečnost, že Facebook je dnes skutečně významným marketingovým nástrojem a firmy, veřejné i neziskové organizace zde mohou uplatňovat svoji marketingovou strategii ve formě bezplatné i placené reklamy. Ta zde podle Vebera funguje na bázi PPC (pay per click) a lze ji nastavit dle parametrů geografických, demografických, zájmových a dalších. Díky parametrizaci může jakýkoliv subjekt velice přesně zasáhnout svoji cílovou skupinu a v podobě placené reklamy tak efektivně utratit vytyčené finance, což velká výhoda. Veber a kolektiv (2018, s. 132) o propagaci na Facebooku závěrem doplňují, že typickým příkladem propagace je zde reklamní sdělení typu: sponzorované příběhy, mobilní reklama, nebo propagace příspěvků či pozvánek. Facebook navíc nástroje pro správu reklamy neustále vylepšuje a zdokonaluje, což znamená daleko lepší cílení reklamy a práci s metrikami a daty.

## INSTAGRAM

Instagram lze nazývat mladším sourozencem Facebooku. Jedná se znovu o celosvětovou sociální síť. V České republice ji využívá 3 400 000 českých uživatelů a její obliba stále roste. Dominantní skupinou uživatel je zde věková kategorie 13-25 let – viz. příloha 1. Instagram

patří pod platformu společnosti Facebook, a proto i zde lze najít řadu prvků a doplňků pro neziskové organizace. Pokud tedy nezisková organizace propojí své účty na Facebooku a Instagramu, může využívat třeba speciálního tlačítka pro přímou finanční podporu své organizace. Díky tomu, že jsou Facebook a Instagram jednou platformou, lze se vždy v případě nejasností a žádosti o radu obracet na oficiální podporu (Facebook, 2021).

## TWITTER

Twitter proslul nejen díky bývalému prezidentovi Trumpovi, který si tuto sociální síť oblíbil natolik, že ji využíval prakticky bez přestání. Twitter je v České republice až pátou nejpopulárnější sociální sítí a nejdeme zde 580 000 registrovaných českých uživatelů. Twitter je velmi dynamický, je založen na rychlých příspěvcích a krátkých sděleních, nepotrpí si na rozdíl od Instagramu na obrazový materiál. V České republice si Twitter drží stabilní oblibu především u politiků, novinářů, celebrit a odborníků.

## LINKEDIN

LinkedIn je speciální business sociální sítí, která slouží pro sdílení pracovních míst a povědomí o konkrétních firmách. Společnost MediaGuru (2019) o LinkedIn píše jako o velmi se rozvíjející profesní sítí, která si v České republice buduje stále větší podporu. Potvrzují to také čísla od společnosti GroupM, která z LinkedIn dělají čtvrtou nejoblíbenější síť v České republice s celkovým počtem 1 900 000 uživatelů – viz. příloha 1. Vedle společností ze soukromého sektoru se zde prezentují také veřejné instituce, ale i neziskové organizace. LinkedIn je prostorem, kde mohou neziskovky budovat svoji image, komunikovat s potenciálními spolupracovníky, ale i příznivci. Na rozdíl od Facebooku zde v tuto chvíli nenajdeme speciální funkce pro neziskový sektor.

## YOUTUBE

Zábava v podobě videí. YouTube dnes podle některých odborníků konkuruje běžnému televiznímu programu. Jeho obliba v ČR čítá 5 820 000 uživatelů, sám GroupM ale varuje, že se jedná pouze o odhad, neboť z oficiálních metrik nelze data přesně změřit – viz. příloha 1. Stejně jako Facebook, i společnost Google, které patří kanál YouTube, se snaží svůj úspěch využít i pro dobročinné účely. Proto taktéž nabízí speciální program YouTube pro neziskové

organizace, který pomáhá organizacím navázat kontakt s podporovateli, dobrovolníky a dárci. „V řadě případů je video sice novým, ale zcela zásadním formátem, kterým můžete ostatním sdělit své poselství. Pokud měsíčně zhlédne video na YouTube miliarda diváků, znamená to, že nezisková organizace jakékoli velikosti může pomocí videa na YouTube získat pro své plány celosvětovou pozornost,“ píše v oficiálním prohlášení k programu pro neziskové organizace od společnosti Google (2021). Návštěvník YouTube kanálu si ihned všimne, že nabídky videí je skutečně velká, proto program pro neziskové organizace pomáhá se zviditelněním vlastního YouTube kanálu dané organizace, nastavením optimalizací, technickou podporu a propojení YouTube s webovými stránkami organizace (Google, 2021).

## WEBOVÉ STRÁNKY

Dnes již samozřejmost každé organizace a firmy. Webové stránky jsou zaštiťujícím prvkem internetové komunikace, jsou zdrojem základních informací o organizaci/firmě. Bačuvčík (2011, s. 100) říká, že internetové stránky slouží především jako statická základna informací. Vzhledem k rozvoji technologií, platebních bran, videoaplikací a dalšího audiovizuálního obsahu však o staticčnosti dnes lze v mnohém pochybovat. Řada neziskových organizací v praxi již využívá své webové stránky i jako přímou platební bránu, která umožňuje dárčům odeslat během několika málo sekund platbu pro danou organizaci. Jak můžeme vidět během surfování po internetu, některé neziskové organizace také na svém webu nabízejí e-shop s vlastními produkty, jejichž koupí lze opět přispět na jejich činnost a služby.

## E-MAILING

Mohlo by se zdát, že v době sociálních sítí už není potřeba e-mailingových kampaní. Je tomu ale skutečně tak? Tuto otázku rozklíčuje Martina Opravilová, odbornice na obsahový marketing, na svém blogu pro Včeliště.cz (2020), kde uvádí, že v současné době e-mailing rozhodně nepředstavuje ve světě internetu jakýkoliv přežitek, je však potřeba mít na paměti, že se nejedná a pouhý nástroj k prodeji, ale k budování pevných vztahů se zákazníky/klienty. A jak již víme z předchozích subkapitol, mezi klienty se v neziskovém sektoru řadí jak donátoři, tak také příjemci služeb, dobrovolníci a sympatizanti. Opravilová se ve svém tvrzení opírá o statistiky, které tvrdí, že počty e-mailingových kampaní neustále rostou a až 61 % procent klientů od e-mailingu očekává, že se dozví užitečné informace, které budou doslova na míru. Proto jako zásadní spatřuje autorka personifikaci a segmentaci kontaktů a také obsahu. Podle

autorky je nezbytně nutné, aby e-maily řešily problémy, touhy a přání klientů, aby dokázaly nabídnout užitečné rady a tipy, ale také zábavu. Zároveň je podle Opravilové myslet na rozumné intervaly, ve kterých bude e-mailing prováděn. Nikdo jistě nechce své zákazníky odradit v odebrání e-mailů přílišnou četností. Na oplátku mohou klienti pomoci konkrétní firmě/organizaci se šířením obsahu a s návštěvností webu. Čím více totiž bude web organizace navštěvován, tím více bude v rámci algoritmu internetových vyhledávačů upřednostňován. I proto je potřeba podle autorky využívat všech dostupných nástrojů, umět si s tvorbou e-mailingových kampaní pohrát a je potřeba u kontentu opravdu přemýšlet a zvažovat, co je vhodné a co už je zbytečné k publikaci. Stejný názor jako Opravilová sdílí také Yarmosh (2010, s. 241), který též vyvrací tvrzení, že by byl e-mailing zastaralou a neúčinnou metodou pro komunikaci. Autor uvádí, že e-mailingové nástroje jsou dnes na vysoké úrovni a mohou vám přesně sdělit, kdo si doručenou poštu skutečně otevřel, kdo ji naopak nechal zavřenou a s těmito informacemi se dá velmi kvalitně pracovat pro další kampaně.

#### **2.7.4 Mobilní telefony a mobilní aplikace**

Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 120) připomínají, že díky rozmachu mobilních aplikací dnes řada organizací a firem přistupuje na tvorbu vlastních aplikací. Jako příklad dávají nadaci Dobrý Anděl, v jehož aplikaci lze například sledovat rodiny, kterým bylo pomoci. Zmiňují také příklad využití iPhone Wallpapers, neboli pozadí, kdy v nabídce uživatelé iPhone zařízení našli již připravenou tapetu na pozadí svého telefonu, která odkazovala na kampaň proti neprávem vězněným osobám. Nutno ovšem podotknout, že vývoj aplikace není nic jednoduchého z hlediska času a vynaložených financí. Lze předpokládat, že téměř žádná z neziskových organizací nedisponuje vlastním vývojářským oddělením, proto by musely sáhnout k externím dodavatelům, což může (v případě standardních cen) relativně drahé.

Výhodnějším se zdá být řešení, které nabízejí některé firmy, jako například bankovní domy. Již v roce 2014 například banky Era a ČSOB přišly s vlastní aplikací „Klikni a daruj“. Tato aplikace obsahovala 91 projektů od 77 neziskových organizací a cílila nejen na klienty výše zmíněných bank. Díky aplikaci si mohl každý libovolně zvolit projekt, na který chce přispět. Pro neziskovky tak vznikl jednoduchý způsob, jak přijímat on-line platby, neboť veškeré procesy probíhaly přes danou aplikaci, jejíž vývoj měly na starost banky (Hájková, 2014). Vedle aplikace „Klikni a daruj“ vznikají i další projekty, které pomáhají neziskovým organizacím k zisku finančních darů. Jedním z nejznámějších je Darujme.cz. Jedná se o internetovou platformu, kde mohou neziskové organizace zakládat dobročinné sbírky na

konkrétní své projekty (Darujme.cz, 2021). V roce 2020 se také objevila platforma Davam.cz, která funguje jako on-line bazar, kde uživatelé internetu nabízejí zboží, které nepotřebují a kupující neplatí prodávajícímu, ale nabízí konkrétní – finanční i jinou – pomoc neziskové organizaci, kterou si vybere (Dávám.cz, 2021). Jedním z výrazných projektů na českém trhu, který pomáhá, je Givt.cz. Jedná se o platformu, která propojuje e-shopy a neziskový sektor. Při nákupu na svém oblíbeném e-shopu stačí využít aplikace Givt a zvolit si cílovou neziskovou organizaci, na kterou chce jednotlivec přispět. Jistá částka z celkového nákupu se následně odesílá na účet zvolené neziskovky (Givt.cz, 2021). K rozvoji a pomoci neziskovému sektoru dnes pomáhá skrze internet a vlastní aplikace celá řada firem, které zakládají dokonce vlastní nadace, jež mají za úkol podporovat nové projekty, nebo rozvíjet ty stávající neziskové.

V tomto oddílu je potřeba se podívat také na fenomén související s mobilní komunikací, a tím je využívání QR kódů. Velmi často totiž tyto kódy můžeme spatřovat nejen v digitálním světě, ale také v offline komunikaci. Z praxe je zjevné, že se tyto metody nejvíce využívají pro odkaz na konkrétní webové stránky, nebo pro rychlé platby skrz internetové bankovníctví. A pokud mohou neziskové organizace svým klientům cestu k vyřízení platby, nebo návštěvě webových stránek ulehčit, je žádoucí, aby tuto technologii dokázaly využít. Podle Eslingera (2014, s. 176) je zvláště u digitálních produktů využívání takzvaných QR kódů zásadní. Lze je totiž využít například i v tištěných médiích. QR kódy fungují podobně jako PPC reklama na bázi prokliku. Díky naskenování QR kódu do mobilního zařízení jsou uživatelé ihned odkázáni na stránku aplikace, webu, či jiného místa v digitálním prostoru a mohou si ji stáhnout a začít využívat. Eslinger (2014, s. 176) proto implementaci QR kódů v rámci kampaní velice podporuje. Říká, že vedle toho, že QR kódy představují nejrychlejší cestu k požadovanému cíli v internetovém prostoru, je možné díky QR kódům také sledovat množství uživatelů, kteří je využili, kde je využili a další užitečné marketingové ukazatele, které lze následně vyhodnocovat a pomocí kterých lze pak QR kódy v kampani lépe umisťovat, aby bylo oslovení potenciálních klientů co nejefektivnější.

### **2.7.5 Virální marketing**

Virální marketing je fenomén, který se objevil díky internetu, a především díky sociálním sítím. Je vysoce pravděpodobné, že jste již sami během svého života zaznamenali, nebo byli součástí virální kampaně. Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 121) ve svém díle vzpomínají na známou „Ice Bucket Challenge“, do které se v roce 2014 zapojily miliony lidí po celém světě. Šlo o originální formu, jak zvýšit povědomí o nemoci ALS. Jednalo o takzvaný

virální řetězec přes sociální sítě. Nominovaný člověk měl den na to, aby na sebe vylil kyblík s ledovou vodou a nominoval dalšího jedince (Krechovská, Hejduková a Hommerová 2018, s. 121). Podíváme-li se nyní na definici guerilla marketingu, případně buzzmarketingu, zjistíme, že virální marketing má s oběma disciplínami velmi společného. I v kampani Ice Bucket Challenge bylo cílem šokovat, zanechat neobvyklý dojem, vyvolat zájem o danou věc.

Kdyby nebylo sociálních sítí, pravděpodobně by se taková kampaň nikdy uskutečnit nemohla. Je tedy zjevné, že virtuální prostor je pro guerilla a buzz marketing vhodným prostorem, který takovým kampaním velmi napomáhá. Za virální můžeme označit takovou akci, která má veřejně velký dosah a uživatelé internetu o takovou akci sami jeví velký zájem a jsou schopni o této akci dál šířit veřejné povědomí.

Za guerilla marketing, který se stal virální senzací v českém prostředí můžeme označit pořad One Man Show, v rámci kterého se aranžoval jeho protagonista Kazma Kazmitch do pořadu TV Prima Prostřeno. Jak píše MediaGuru, dne, kdy byl vypublikován pořad, který odhaloval zapojení protagonisty Kazmy do televizní estrády Prostřeno, bylo 65 % všech dat na vyhledávači Seznam.cz směřováno právě k internetovému pořadu One Man Show. Během jediného dne navíc dle dat vidělo pořad 2 miliony diváků. Cílem této akce přitom bylo pomocí herecké performance upozornit a objasnit veřejnosti nemoc zvanou Touretteův syndrom (MediaGuru, 2017). One Man Show Foundation na svých stránkách k projektu píše: „Naši mediální sílu se snažíme využívat pro témata, která se dostatečně neřeší nebo o nich společnost neví. Například Touretteův syndrom se stal po odvysílání pořadu nejvyhledávanějším výrazem na českém internetu.“

Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 121) dále představují v českém prostředí méně známou, ale světově velice úspěšnou kampaň z roku 2012 s názvem Hashtag Killer pro neziskovou organizaci Water is Life. Hashtagem #firstworldproblem označovali lidé příspěvky na sociálních sítích, kde hovořili o svých problémech, například: Mám tak velký dům, že potřebuji dva routery pro Wi-Fi. A tyto malicherné problémy byly následně dávány do kontrastu se životem lidí v rozvojových zemích, kde velice často tamní obyvatelé nemají přístup ani k pitné vodě.

Virální marketing si klade za cíl maximalizovat dosah a pomocí prvků guerilla marketingu lidem podsouvat kampaně, které jsou velice často spjaté i s neziskovým sektorem. Pokud nějaký obsah na internetu stane virálním, logicky tak generuje daleko větší zájem o danou organizaci a pomáhá jí i se ziskem dobročinných darů. V praxi se virálním obsahem může stát i zcela kontent s minimálními náklady, vše závisí na dobře uchopeném nápadu. Finanční

nenáročnost se tak může stát tím hlavním důvodem, proč by o virálním marketingu měly neziskové organizace více přemýšlet.

### 2.7.6 Influencer marketing

Influencer marketing je v posledních letech stále častěji skloňovaným výrazem. Kde se vzal a o jakou disciplínu marketingu se jedná? Pro samotnou podstatu je potřeba nejprve definovat výraz influencer. Bayerová (2016) jej popisuje jako „vlivnou kapacitu v určitém oboru (pojem je přejatý z angličtiny). Ten může být důležitou součástí vašeho úspěchu při obsahovém marketingu.“ Podle autorky influencer charakterizuje jejich propjení s širokým spektrem publika, které mohou ovlivňovat tím, co řeknou a co si myslí.

Influenceri jsou dle výše uvedené definice vlivné osoby, které díky své popularitě a skrze nejrůznější nástroje ovlivňují přímo, nebo nepřímo veřejné mínění. Je proto logické, že jejich popularity a vlivu chtějí využívat i soukromé firmy, což velice často vidíme v momentě, kdy nám je skrze sociální síť daného influencera prezentován konkrétní produkt. Potenciál influencer marketingu ale mohou využít i neziskové organizace. Za influencerů můžeme považovat i tradiční celebrity. Řada z nich si dnes osvojila sociální síť, což představuje marketingový kanál, který mohou využít, bude-li daná osobnost chtít, právě firmy a neziskové organizace.

Podle Cundariho je dnes tento trend zapojování influencerů do marketingových aktivit firmy nebo organizace vysoce na vzestupu a je proto dobré influencerům věnovat značnou část pozornosti. To lze dle autora provést hned několika způsoby. Ať tím, že s influencerem bude firma/organizace cíleně spolupracovat a oni ji budou pomáhat v budování image značky a produktu, nebo také tím, že budou s nezávislými influencerem, se kterými nemají uzavřenou spolupráci, udržovat on-line interakci. Tak lze činit například komentováním a zapojením se do veřejných diskusí pod jejich obsahem na sociálních sítích a podobně. Influenceri podle Cundariho (2015, s. 37) hrají v dnešním marketingu zásadní roli v rozšiřování povědomí o značce a produktu mezi zákazníky. Udržet si náklonnost influencerů je vysoce žádoucí, proto je nezbytné se všemi influencerem, kteří se o výrobek/značku začnou zajímat, udržovat blízký kontakt a usilovat o to, aby se jejich vztah k produktu a značce prohloubil natolik, že jejich budou následně pozitivně referovat mezi další skupiny.

Backlanov (2021) vnímá sílu influencer marketingu především v tom, že zatímco běžná reklama v on-line prostoru je pro dnešní uživatele internetu nežádoucí a dotěrná, na reklamu, která je obratně provedena jejich oblíbeným influencerem/celebritou v rámci jeho



komunikace na sociálních sítích je pro uživatele příjemná a sami ji dokonce vyhledávají. Lidé zkrátka raději konzumují obsah od svých oblíbených, veřejně známých osobností. Další nespornou výhodou je podle Backlanova často i finanční nenáročnost. To ovšem nelze generalizovat jako fakt a vždy záleží na konkrétní popularitě a celebritě. Oproti produkci a výrobě standardní reklamy je ovšem pravdou, že influenceri si veškeré produkční záležitosti obstarají sami v jedné osobě. Navíc dle Backlanova výsledný produkt tak vypadá daleko přirozeněji a je bližší běžnému životu konzumenta. Třetí výhodou je podle autora skutečnost, že lidé přirozeně více věří influencerům než-li reklamě. Důvodem je i skutečnost, že většina influencerů si dnes sama pečlivě zvažuje, jaký produkt/značku podpoří a je obvyklé, že musí být s danou organizací a jejich službami/produktem v jistém vnitřním souladu. Musí být zkrátka a dobře sám přesvědčený o tom, že produkt, který bude propagovat odpovídá jeho reálnému vnímání a vnitřnímu hodnocení. Backlanov (2016) následně zmiňuje poslední dvě výhody influencer marketingu, kterými je zvyšování dosahu na sociálních sítích a výkonnostní ukazatele. Díky spolupráci s influencerem dochází k obecnému šíření povědomí o značce/produktu na sociálních sítích a sami influenceri vždy propagaci produktu/značky propojují s odkazy na sociální síť firmy/organizace. Tím logicky zvyšují dosahy a pomáhají ke zviditelnění a lepší image. Relativně mladý obor influencer marketingu je dnes už také na daleko pokročilejší úrovni. Samy sociální sítě neustále zlepšují svoje data analýzy. Autor doporučuje před jednáním s influencerem zevrubnou analýzu jejich účtů na sociálních sítích, kdy už jen podle základních ukazatelů, jako jsou počty fanoušků, lze dopředu zhruba určit, jaký zásah bude daná kampaň generovat. Společnost Lafluence (2021), která se v českém marketingovém prostředí specializuje právě na influencer marketing uvádí, že dnes je již potřeba sledovat u influencerů řadu demografických ukazatelů – například, jaké zájmy mají jejich fanoušci, jaká je průměrná věková hranice jejich fanoušků u genderové rozvržení. Tak lze reklamní kampaň co nejefektivněji naplánovat. Podle jejich informací: „60 % uživatelů Instagramu říká, že objevili nový produkt přes profily ostatních. (99firms) Dále pak 61 % spotřebitelů spoléhá na sociální síť jako na důležitý zdroj informací, když nakupují. (The Marketing Scope).“ Zároveň Lafluence ze svých zkušeností radí, aby se organizace/firmy neorientovaly jen na velké a všem známé tváře, které bývají finančně velmi často nákladné, ale aby svoji orientaci zaměřili na menší influencerem. Využitím více influencerů s menším počtem fanouškům vyjde ve výsledku často levněji a daleko efektivněji.

Influencer marketing představuje pro neziskový sektor velký potenciál. Ze zjištění ve výše provedené rešerši lze jednoduše odvozovat jeho velké výhody, mezi které patří zvýšení

dosahu a menší finanční nákladnost. Počty influencerů se navíc neustále zvyšují a jejich využití je efektivnější než standardní reklamní sdělení, neboť pracuje s lidskou autenticitou. Lidé navíc mají větší tendenci důvěřovat svým oblíbeným celebritám, nežli klasickým reklamním formátům.

### **2.7.7 Eventy**

Šindler (2003, s. 13-20) uvádí, že marketingovým nástrojem se silným emocionálním nábojem je event marketing. Ten podle autora odpovídá modernímu přístupu k marketingu, kdy firmy/organizace chtějí budovat silné vazby se svými klienty. Event marketing je podle něj velkou škálou kreativity, kdy lze realizovat opravdu nepřeberné množství akcí s různě velkou investicí. Cílem eventů, je dle Šindlera (2003, s. 22) vyvolat zážitek, který si jedinec v sobě uchová jako konkrétní emoci. Autor zmiňuje, že eventy lze škatulkovat podle celé řady ukazatelů. Jedním z nich je i neziskovost. Právě organizace občanské společnosti mají potenciál využít účelově zaměřených eventů k fundraisingu a oslovení klientů.

Bačuvčík (2011, s. 115-118) vidí velkou efektivitu ve spojení veřejné sbírky a eventů. Podle něj mají takové akce i poměrně slušný mediální zásah. Stejně tak lze velmi dobře využít eventů k prodeji dobročinných produktů, pokud nějakými vlastní organizace disponuje. Jako zdařilou formu event marketingu, který dle Bačuvčíka (2011, s. 154) nese prvky guerilla marketingu je Tříkrálová sbírka. Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 120) jako skvělou formu eventů hodnotí akci organizace ADRA, která propojila sport s dobročinnou sbírkou a zápisné do běžeckého závodu následně posloužilo pro dobročinné účely organizace.

### **2.7.8 Storytelling**

Storytelling dle názvu napovídá, že se jedná o metodu vyprávění příběhů. Pitman (2011) ve své publikaci uvádí, že vyprávění příběhů vtahuje potenciálního klienta do hry. Ukazujeme reálné příběhy ze života, se kterými se daleko lépe dokáže ztotožnit. U neziskových organizací při storytellingu platí, že na prezentaci příběhu si nejlépe klient uvědomí výchozí situaci a práci neziskovky. Je zde viditelný impakt práce neziskovky a její významná role pomoci. Podle výše zmíněné publikace musí být na reálném příběhu odprezentovány následující aspekty:

- začátek, prostředek a konec příběhu;
- nalezení hrdiny – tedy toho, kdo v daném příběhu sehrává zásadní roli ochránce/pomocníka;

- nalezení řešení problému.

Storytelling je metodou, kde mohou neziskové organizace snadno popsat svoji roli v běžném životě jednotlivce a ukázat jejich skutečný význam pro celou společnost. Začátek příběhu musí člověka seznámit s postavami a situací, ve které se se nachází. Je potřeba co nejlépe popsat výchozí stav a jak se do něho hlavní aktéři dostali. Následovat musí popis současného stavu, zaznamenat vstup neziskovky do příběhu a její vliv na celou situaci. Konec příběhu musí nutně ukázat, že vliv neziskové organizace v příběhu byl zásadní (Pitman, 2011).

Otázka nalezení hrdiny by na první mohla být jednoduše vyřešena. Stačilo by říci, že tím hrdinou je nezisková organizace, která do příběhu vstoupila a pozitivně jej ovlivnila (Pitman, 2011) ale upozorňuje, že je to častý omyl při storytellingu. Hrdinou totiž v první řadě musí být lidé, donátoři, kteří skrze neziskovou organizaci získali možnost pozitivně ovlivnit jiné a pomoci jim. Cílem storytellingu teda má být faktické propojení lidí. Je potřeba ukázat, že ve společnosti existuje vzájemná pospolitost a solidarita, že příjemce pomoci ve své situaci není osamocen, ale může se spolehnout na pomoc ostatních lidí, kteří se v tak závažné situaci nenachází, ale mají možnost do ní pozitivně zasáhnout. Nezisková organizace je pak jen mostem mezi příjemci pomoci a těmi, kdo ve skutečnosti pomáhají. Touto metodou vznikají mezi jednotlivci pouta, pojítka, která je vzájemně propojují, aniž by musela platit podmínka, že se jedinci znali ještě před začátkem celého příběhu.

Nalezení řešení problému nutně určitě nemusí znamenat, že se situace toho, kdo potřebuje pomoc zcela a beze stopy vyřeší. V životě jsou jasné situace, které dokazují, že to ne vždy je zcela možné. Můžeme to demonstrovat na jednoduchém příkladu. U těžce nemocné osoby s nevléčitelnou chorobou není principem řešení nalezení léku, který ho uzdraví, protože to zkrátka není možné. Řešením je ale jiná, dílčí pomoc v jeho situaci, například pořízení nezbytně nutných kompenzačních pomůcek, nebo jiná forma pomoci. Pitman (2011) jako stěžejní uvádějí vtažení donorů „do boje“. Představují výchozí stav potřebného jako bojové pole, kde je potřeba spousta odvážných přispěvatelů a pomocníků k tomu, aby byl konflikt utěšen. A právě utěšení konfliktu je tím hledaným řešením.

Pitman (2011) radí při vyprávění příběhu využívat otázek, které donutí budoucí donátory nad celou situací přemýšlet. Cílem je snažit se je vtáhnout do děje tím, že si jej zkusí naprojektovat na vlastní život. Zkusí si na moment stát se, byť jen v představách, hlavní postavou příběhu, nebo se dokonce s osudem hlavní postavy ztotožní, protože v ní najdou shodné rysy s vlastním životním příběhem. A toto vtažení do příběhu je tím, co podle autora velice efektivně působí z hlediska fundraisingu.

Vašítková (2014, s. 231) vnímá vyprávění pozitivních příběhů jako jednu z hlavních činností PR v organizaci. Cílem je příběhy mediálně „prodat“ a dostat mezi co největší počet lidí. Krechovská, Hejduková, Hommerová (2018, s. 174) v analýze kampaně Skutečný dárek.cz vyzdvihují právě storytelling, kterým organizace „skutečnou pomoc“ komunikuje skrz „skutečné příběhy“, kterým získané prostředky od donorů pomohly, a to včetně fotografií. Autorky (2018, s. 103) zároveň vyprávění příběhů hodnotí jako mnohdy velkou překážku organizací. Ty se podle nich neumí v každodenní práci neumí mnohdy na dané příběhy zaměřit a formulovat je do líbivého textu. Přitom řada příběhů je i z hlediska médií a veřejnosti velmi zajímavá a je to šance, jak seznámit široké masy s „každodenní“ činností neziskové organizace a jejím posláním. Právě dobře popsaná realita je velmi často impulsem pro veřejnost, proč se o danou organizaci zajímat a přispět na její aktivity. Autorky ve vyprávění příběhů vidí daleko více emocí a tím pádem i vyšší efektivitu z hlediska marketingu oproti běžným a velmi formálním tiskovým zprávám, které řada neziskových organizací píše z jakési setrvačnosti a představy, že je to jediný způsob, jak oslovovat média. Autorky se dále zabývají důvody, proč k výše popsaným scénářům v neziskových organizacích dochází. Podle nich jde velmi často o špatné vyhodnocení managementu a absenci PR pracovníka, který by se vyhledáváním a formulací příběhů intenzivně věnoval.

### 3 Praktická část

Praktická část diplomové práce je věnována marketingové strategii pro iniciativu Posilujeme Česko. První podkapitola praktické části je věnována metodologii práce, cílům a výzkumům. Prvním empirickým výzkumem je hloubkový rozhovor s vedoucími iniciativy Posilujeme Česko. Rozhovor si klade za cíl oproti teoretické části práce, která se též věnuje iniciativě Posilujeme Česko, odhalit některé nevysvětlené důvody vzniku a poslání iniciativy a popsat vlastní zkušenosti iniciativy s marketingem neziskových organizací. Odhalit úskalí marketingu neziskových organizací z jejich každodenního styku a práce s nimi. Následuje kvantitativní výzkum, který se zaměřoval na potvrzení/vyvrácení hypotéz souvisejících s výkonem marketingu v neziskových organizací, jež byly stanoveny analýzou v teoretické části diplomové práce a hloubkovým rozhovorem. Poslední analýzu tvoří SWOT analýza, která shrnuje poznatky získané předchozími metodami výzkumu. Na základě všech provedených analýz, a tedy získáním vstupních informací, byla provedena marketingová strategie, která se zabývá segmentací trhu a cílovými skupinami, praktickým představením marketingového mixu pro neziskový sektor a dále navrhuje konkrétní praktická řešení pro marketingové aktivity.

#### 3.1 Cíle výzkumu

Hlavním cílem práce této diplomové práce je sestavit marketingovou strategii pro iniciativu Posilujeme Česko.

Aby k došlo k naplnění hlavního cíle, je zapotřebí dosáhnout též dílčích cílů, kterými jsou:

- Zmapování marketingových činností neziskových organizací
- Popis aktuálního vnímání obrazu neziskového sektoru veřejností v České republice

Na základě toho si autorka práce položila dvě základní výzkumné otázky:

1. Jaké jsou hlavní nedostatky v marketingu neziskových organizací?
2. Jaké je vnímání neziskového sektoru v České republice veřejností?

Doplňující výzkumné otázky:

- Jak sami neziskové organizace hodnotí vnímání neziskového sektoru veřejností?
- Jaké marketingové nástroje neziskové organizace využívají?
- Jaké marketingové nástroje neziskové organizace nevyžívají?
- Jak neziskové organizace pracují s konkrétními nástroji marketingu?

- Jak neziskové organizace reagují na trendy v marketingu?
- Jak neziskové organizace usnadňují dárcovství?
- Jak neziskové organizace dobře cílí na své cílové skupiny?
- Kdo se v neziskových organizacích stará o marketing?
- Zapojují se neziskové organizace do komerčních projektů?
- Využívají neziskové organizace dárcovské platformy?

### 3.2 Metodologie výzkumu

Jak již bylo popsáno v teoretické části práce, existují dva známé druhy výzkumu vhodné pro sběr dat, a tedy i marketingovou situační analýzu. Jedná se o kvalitativní a kvantitativní výzkum. Vzhledem k malému teoretickému základu o iniciativě Posilujeme Česko a pro prohloubení dat o vnímání image neziskového sektoru v ČR a marketingu neziskových organizací se autorka práce rozhodla zvolit metodu kvalitativního výzkumu, konkrétně polostrukturovaného rozhovoru. Zároveň však vznikla potřeba ověřit hypotézy vzniklé teoretickou částí práce, které by zkoumaly marketingové činnosti neziskových organizací v praxi. Proto se autorka práce rozhodla také pro kvantitativní výzkum, který by předem stanovené hypotézy stanovené na základě teoretické analýzy potvrdil, nebo vyvrátil. Oběma výzkumy bude rozšířeno pensum informací získané již teoretickou analýzou v této práci a vznikne tak situační marketingová analýza. Díky ní bude moci autorka práce sestavit SWOT analýzu a následně marketingovou strategii, která je hlavním cílem diplomové práce.

#### Kvalitativní výzkum – metodologie

**Výzkumným designem** – neboli také plán (Švaříček, Šedřová, 2007, s. 83), zvolila autorka práce následující. Cílem výzkumu je získat data/informace, která povedou k vytyčeným cílům:

- Poznání iniciativy Posilujeme Česko
- Zkušenosti marketingové praxe v neziskových organizacích
- Vnímání obrazu neziskového sektoru veřejností v ČR

Autorka práce zvolila jako vhodnou metodu sběru kvalitativního výzkumu **polostrukturovaný rozhovor**. Vycházela tak z předem připravených otázek. Role autorky v terénu byla charakteru „**návštěvník**“ - Člověk, kterého respondenti znají jménem a vědí

ledacos o jeho povaze a práci a který opakovaně přichází za účelem výzkumu (Švaříček, Šedřová, 2007, s. 76).

Získaná data budou následně kategorizována a analyzována. Cílem je data pomocí kódování logicky utřídit a dát jim konkrétní strukturu, která následně pomůže detailní analýze.

#### Kvantitativní výzkum – metodologie

„Kvantitativní výzkum není nic jiného než testování hypotéz.“ (Disman, 2011, s. 76)

Autorka práce zvolila jako výzkumný postup **deduktivní metodu**. Deduktivní metoda vychází z teorie nebo z obecně formulovaného problému. Teoretický nebo praktický problém je přeložen do jazyka hypotéz. Hypotézy navrhují, jaké spojení mezi proměnnými bychom měli najít, je-li naše hypotéza pravdivá. Pak následuje sběr dat. Odpovídají-li závislosti mezi sebranými daty vzorci předpovězenému v hypotézách, přijmeme hypotézy jako platné. Jinak musíme hypotézy odmítnout (Disman, 2011, s. 76). Díky teoretické analýze získala autorka práce informační základ a řadu předpokladů. Následně mohla sestavit řadu hypotéz, které byly následně ověřovány samotným výzkumem v podobě dotazníkového šetření.

### **3.3 Výběr vzorku**

Autorka práce uskutečnila jak kvalitativní výzkum formou hloubkového rozhovoru, tak také kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření.

#### Kvalitativní výzkum – výběr vzorku

Jak již bylo popsáno v teoretické části práce, pro sběr dat se využívá v kvalitativním výzkumu především technika individuálního hloubkového rozhovoru a skupinové rozhovory (Foret, 2008, s. 14). Základním principem rozhovoru je příprava předem formulovaných otázek, které respondentku podnítlí k vlastním výpovědím, jež je v plném rozsahu zachycována a následným přepisem analyzována a vyhodnocována.

V případě této diplomové práce zvolila autorka metodu individuálního hloubkového rozhovoru s vedoucí osobou iniciativy Posilujeme Česko. Jedná se tedy o cílený výběr vzorku. Důvodem je potřeba zmapovat detailněji fungování iniciativy Posilujeme Česko a získat reálné svědectví z praxe o fungování marketingu v neziskových organizacích a celkovém vnímání image neziskového sektoru. Zástupce iniciativy v tomto případě může poskytnout zkušenosti z jednání s neziskovými organizacemi, které jsou členy iniciativy Posilujeme Česko. Právě dlouhodobé zkušenosti byly klíčovým faktorem pro výběr respondentky. Vedením a správou iniciativy Posilujeme Česko jsou pověřeny dvě osoby. Z důvodů pandemie koronaviru mohl být

uskutečněn rozhovor pouze s jednou z nich. I tak však autorka získala velmi cenné informace o:

- Iniciativě Posilujeme Česko
- Vnímání neziskového sektoru veřejností v ČR
- Marketingových aktivitách, vnímání marketingu a jeho praktického provádění v praxi neziskovými organizacemi ze zkušeností vedoucí osoby iniciativy Posilujeme Česko, která se těmito faktory zabývá při výkonu své práce pro iniciativu.

#### Kvantitativní výzkum – výběr vzorku

Autorka provedla výběr vzorku jako náhodný výběr, tedy: „Výběr, ve kterém každý element populace má stejnou pravděpodobnost, že bude vybrán do vzorku.“ (Disman, 2011, s. 97) Náhodný výběr neziskových organizací, které byly v kvantitativním šetření osloveny, tak mohly být jakékoliv neziskové organizace různých funkcí, typů, velikostí a zaměření. Tento fakt je dán i tím, že iniciativa Posilujeme Česko sama zahrnuje jako své členy neziskové organizace všech typů a není úzce zaměřena pouze na konkrétní typy. Vzorkem se stala heterogenní skupina neziskových organizací, které jsou členy iniciativy Posilujeme Česko.

### **3.4 Sběr dat**

Někteří autoři vymezují kvalitativní výzkum proti kvantitativnímu na základě použitých metod (Payne, Paynová, 2004). Zjednodušeně řečeno, nástrojem kvantitativního výzkumu je dotazník, zatímco kvalitativní výzkumníci používají rozhovor (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 13).

#### Kvalitativní výzkum

Autorka práce zvolila pro sběr dat hloubkový rozhovor, konkrétně polostrukturovaný rozhovor, který „vychází z předem připraveného seznamu témat a otázek“ (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 160). Při přípravě využila autorka práce již některých získaných poznatků z teoretické části práce. Polostrukturovaný rozhovor zkoumal tři základní roviny:

- Iniciativu Posilujeme Česko
- Vnímání neziskového sektoru veřejností v ČR
- Marketing neziskových organizací

Rozhovor proběhl v březnu 2021, měl délku 31 minut a vznikl zvukový záznam, který byl následně přepsán.



## Kvantitativní výzkum

Autorka práce zvolila pro sběr dat metodu dotazníkového šetření. Kvantitativní výzkum měl hlavní cíl: odhalit hlavní nedostatky v marketingové praxi u neziskových organizací, které jsou součástí iniciativy Posilujeme Česko. Dotazníkové šetření bylo rozděleno na 5 základních sekcí:

1. Obecné informace o respondentovi
2. Webové stránky
3. Sociální sítě
4. Vnímání obrazu neziskového sektoru v ČR
5. Influencer marketing a další marketingové otázky

Dotazníkové šetření obsahovalo celkem 19 otázek, z toho 2 otevřené. Ty byly při vyhodnocení kódovány – byly hledány společné kategorie a rysy v odpovědích.

Dotazníkové šetření proběhlo v termínu jaro 2021, kdy bylo dotazníkové šetření odesláno mezi členy iniciativy Posilujeme Česko pomocí newsletterů a také skrze distribuci na uzavřené Facebookové skupině pro členy iniciativy. Sběr dat byl oficiálně ukončen 30. června 2021. Sběr dat poněkud ovlivnila koronavirová pandemie, která ztížila sběr dat, proto byl původní termín ukončení posunut až na konec června 2021. Dotazníkového šetření se nakonec zúčastnilo 25 respondentů z celé České republiky.

### **3.5 Analýza dat**

#### Kvalitativní výzkum – analýza dat

Data, která máme k dispozici a chystáme se je zpracovávat, jsou obvykle ve formě textu – jde o přepisy rozhovorů, záznamy z pozorování, dokumenty apod. Typicky výzkumník stojí před poměrně rozsáhlými korpusy nestrukturovaného materiálu (často získaného různými technikami z mnoha zdrojů), přičemž jeho úkolem není jen poukázat na zajímavost nasbíraných surových dat, jak se často děje, nýbrž materiál podrobit systematické analýze a interpretaci (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 207). Autorka práce zpracuje audio rozhovoru do podoby textu a následně jej podrobí analýze. K tomu využije metodu kódování, čili rozdělení textu na jednotky, kterým bude přiřazeno určité označení (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 211-212). Touto segmentací získá autorka ucelené informace, které pomohou snadněji dosáhnout dílčích cílů a poté cíle hlavního.

## Kvantitativní výzkum – analýza dat

Kvantitativní výzkum nám umožňuje sledovat numerické hodnoty – tedy kolik respondentů odpovědělo konkrétním způsobem. Autorka předem stanovila hypotézy, které budou kvantitativním výzkumem buď potvrzeny, nebo vyvráceny.

### **3.6 Hlubkový rozhovor se zástupcem iniciativy Posilujeme Česko**

Následující podkapitola se zabývá rozborem hlubkového rozhovoru se zástupkyní iniciativy Posilujeme Česko. Respondentkou byla Miriam Vránová – spoluzakladatelka platformy Spektrum rozvoje žen, věnuje se PR a efektivní komunikaci, lektorka Spiralis, Cambridge Business School, Univerzita Karlova aj.

#### **Image neziskového sektoru v České republice**

Jednou z oblastí, které se hlubkový rozhovor věnuje, a která se prolíná rozhovorem v otázkách, je image neziskového sektoru v ČR. Jde tedy o jednu z hlavních kategorií, ke které se váží další podkategorie – indikátory, které jsou rozebrány níže. Právě faktory ovlivňující image se staly důvodem ke vzniku iniciativy.

#### Vliv veřejných činitelů na negativní vnímání neziskového sektoru

Z rozhovoru vyplývá silný faktor ovlivňující vnímání neziskového sektoru v ČR, kterým je vliv veřejných činitelů. Ten se neblaze podepisuje na celkovém vnímání neziskových organizací u nás. Respondentka v rozhovoru několikrát zmiňuje veřejný vliv státních činitelů, který vrhá na oblast neziskového sektoru neblahé světlo. „*Druhým faktorem je potlačování projevů svobodné občanské společnosti, tedy často činnosti organizací u našich sousedů v Maďarsku a v Polsku a první náznaky v Česku. (...) Někteří politici začali používat termín politická neziskovka, přestože nemá oporu v zákoně, nejedná se o oficiální termín. A začali brojit proti jejich činnosti. Toto jednání se dotýkalo většiny neziskovek a nenávistné komentáře směrem k nim se množily.*“ Autorka tak poukazuje na význam politických aktérů pro veřejné mínění a vysvětluje, jak se tento impuls stal hnací silou pro reakci ze strany neziskového sektoru. „*Možná si vzpomeneme, že začala růst nespokojenost části čerstvých dospělých s chováním některých představitelů státu. V této době také vznikl například spolek Milion chviliek pro demokracii. Dokázal zmobilizovat veřejnost, aby vyjádřila opakovaně nesouhlas se správou věcí veřejných. Lidi a iniciativy s nimi sympatizující byli častováni různými názvy, mezi ty mírnější patřily havlisté, sluníčkáři... Tyto názvy se přenesly i na označení lidskoprávních a dalších neziskových organizací,*“ uvádí v rozhovoru respondentka, která dále upozorňuje, že se nejedná pouze o

trend v České republice, ale značný vliv se šíří i z okolních států, kde jsme svědky nejrůznějších omezování občanské společnosti: „V Maďarsku vládní garnitura dlouhodobě usiluje o zákaz financování tzv. politických neziskových organizací ze zahraničních zdrojů. To je pro většinu organizací likvidační. V Polsku zase zintenzivnilo potlačování lidských práv, například zákaz potratů s argumentem křesťanských hodnot. A to nedávno vyústilo v masivní protivládní demonstrace. Okleštění projevů občanské společnosti vždy vede přes omezení působnosti spolkové činnosti, tedy neziskových organizací. Ta hrozba byla přítomna i u nás.“ Respondentka jako další stěžejní vliv na image neziskového sektoru vnímá události týkající se migrační vlny, kterých někteří političtí činitelé využili pro „boj proti neziskovkám“. „Jako třetí faktor vidím migrační vlnu a s tím související ocerňování humanitárních neziskových organizací a jejich osočování z přílivu migrantů do Evropy. (...) Dopadům migrační vlny čelí především v původních členských státech Evropské unie, v Česku s hrozbou migrantů (pro které jsme maximálně tranzitní zemí) operují nejčastěji extrémistické politické strany a vyhranění kandidáti na nejvyšší volené funkce. Možná si pamatujete na výroky: „Neziskovky nám sem vozí migranty“, „Neziskovky jsou pijavice státního rozpočtu.“ Pro velkou část veřejnosti to bylo první setkání s názvem neziskovka. A hned v negativním nádechem.“ Je tedy zjevné, že někteří vlivní veřejní činitelé se stali nositeli odporu proti neziskovému sektoru. Vyrobili si z něho uměle nepřítele, na kterém se snažili vytěžit další politické body pro volby. Faktor veřejných činitelů byl i jedním z prvních indikátorů na podotázku vztahující se k důvodům negativního vnímání neziskového sektoru: „Protože až na výjimky nemá zastání u veřejně činných lidí,“ dodává respondentka.

#### Malá veřejná znalost neziskového sektoru

Dalším indikátorem, který se vztahuje k negativnímu vnímání neziskového sektoru je všeobecná veřejná znalost tohoto sektoru. Respondentka jej v rozhovoru rozebírá takto: „Jen zasvěcení vědí, jak různorodý tento sektor je. Už jenom těch právních forem neziskovek... Zapsaný spolek, zapsaný ústav, nadace, nadační fondy. Stále tu jsou také obecně prospěšné společnosti, které ale už vznikat nemohou. Nemyslím si, že je nutné, aby tohle všechno veřejnost věděla. I když věta: „My nejsme neziskovka, my jsme spolek“ (myšleno právní formu zapsaný spolek), mě pořád rozesměje.“ Respondentka vnímá prvek malé informovanosti i na následujícím příkladu: „V neziskovém sektoru působí uznávaní odborníci a odbornice v oblastech sociální práce a sociálních služeb, ochrany klimatu, lidských práv, vzdělávání a rozvoje, sportu, ochrany zvířat aj, ale málokdy jsou představeni jako zástupci neziskového sektoru. (...) Panuje tu řada mýtů jako v každém oboru. Například, že v neziskovce lidé pracují

*pouze dobrovolnicky. Uživatelé služeb očekávají profesionální službu, například sociální a často jsou překvapeni, když se dozví, že tu pracují řádní zaměstnanci za pravidelnou mzdu. Netuší, jak složitě si tyto organizace získávají finance na svou činnost.“ Prvek neznalosti je tedy pro celkové vnímání neziskového sektoru zcela typický.*

### **Důvody vzniku iniciativy Posilujeme Česko**

Dalším důležitým tematickým okruhem rozhovoru, bylo samotné založení iniciativy. Již výše zmíněná kategorie se věnuje působení veřejných činitelů, na jejichž popud vznikla jako reakční prvek iniciativa Posilujeme Česko. Stejně tak motivovalo zakladatele iniciativy veřejné šíření pozitivních informací o neziskovém sektoru.

#### Založení iniciativy na pomoc lepší image neziskového sektoru

Pošramocené image neziskového sektoru má pomoci právě iniciativa Posilujeme Česko, která si klade z cíl pozitivně šířit informace o neziskovém sektoru a vytvářet tak protipól informacím, které zaznívají z úst některých veřejných činitelů. *„Shodli jsme se na tom, že mezi základní hodnoty neziskového sektoru patří lidskost, solidarita, rovnost a ty chceme veřejnosti především komunikovat. Vzniklo video o tom, jak by Česko vypadalo bez působení neziskovek. Jen organickým šířením na sociálních sítích dosáhlo za pár dní půl miliónu zhlédnutí. A stovky komentářů,“* vypráví v rozhovoru respondentka, která poukazuje, že veřejné nepochopení neziskového sektoru v praxi bývá velmi často vnímání i tak, že jde vlastně o služby státem zřízené, nebo na stát přímo napojené: *„Z reakcí na video Posilujeme Česko se potvrdilo, že lidé si pamatují, když jim někdo pomůže – často si ale o neziskových službách myslí, že jsou zřízené státem, protože jsou mnohdy bezplatně. Nezabývají se tím, jestli jim pomohla státní, příspěvková nebo nezisková organizace.“* Veřejnost nedokáže obvykle sama zhodnotit, kdo službu/pomoc poskytl, což se stalo impulsem pro založení iniciativy a pro její poslání.

Respondentka v rozhovoru popisuje poslání iniciativy s cílem budování lepší image neziskového sektoru i na samotné zapojení členů. *„Přidat se může nejen organizace, která ví, že je nezisková a toto označení hrdě užívá a inspiruje ostatní, ale taky jednotlivci, kteří fandí neziskovkám. A to je důvod proč iniciativa vznikla, sbíráme příběhy lidí působících v neziskovkách a vyjádřit respekt jejich práci a jak doufáme inspirovat dál. Nezáleží na typu neziskovky, ale na dopadu, který způsobuje. Do posilování Česka se může zapojit každý, stejně jako do iniciativy stejného názvu.“* Je tedy zjevné, že se iniciativa identifikuje se snahou o změnu vnímání image a snaží se v českém prostředí pozitivně informovat o neziskovém

sektoru, představit jej společnosti a naučit veřejnost vnímat důležitost poslání neziskového sektoru.

### Iniciativa Posilujeme Česko jako podpora neziskových organizací – jejich aktivit a lidí

Vedle cílené snahy změnit vnímání neziskového sektoru je druhým stěžejním indikátorem vysvětlujícím působení iniciativy ten, který lze pojmenovat jako cílená podpora pro neziskové organizace. „*Iniciativa je dobrovolnické neformální uskupení. Používáme termín signatáři, kteří se připojili k tomu, co zakládající ustavující organizace Spiralis, AVPO, Spektrum rozvoje žen, NROS, Národní asociace dobrovolnictví, Fórum dárců, Platforma rozvoje NNO, Zelený kruh aj. vyznávají. Tyto organizace sdružují a podporují stovky prospěšných organizací i neformálních komunit. Nejčastěji tím, že poskytují vzdělávání a poradenství lidem v neziskových organizacích. Jde jim o to, aby neziskový sektor byl důvěryhodná „investice do dobra“. Přejeme si, aby profesionálové i dobrovolníci v neziskových organizacích zažívali respekt vůči své náročné práci. (...) Neziskovky dělají skvělé věci a neví se o tom dostatečně. A to chceme změnit. Přirozeně sdílet přínos pro lokální komunitu, ale i pro celospolečenské klima.*“ Iniciativa tak funguje jako stmelující prvek pro všechny neziskové organizace, snaží se maximální měrou spojovat organizace a lidi působící nebo podporující neziskový sektor a skrze ně pomáhat šířit pozitivní informace a osvětu směrem k laické veřejnosti. Iniciativa se svými aktivitami propojuje neziskové organizace s podporovateli neziskové sféry, čímž opět šíří dobré zkušenosti z praxe a posiluje pozitivní renomé. Propojování jednotlivých sfér je pro budování pozitivní veřejné image zcela zásadní.

### **Stav marketingu v neziskových organizacích**

Třetí sledovanou oblastí se v rozhovoru stal marketing v neziskové sféře. Cílem bylo předem připravenou strukturou rozhovoru a doplňujícími otázkami odhalit nejčastější nedostatky v marketingové praxi.

### Nedostatek marketingových profesionálů kvůli omezeným finančním zdrojům

Jedním z hlavních indikátorů se stal nedostatek profesionálů na marketing v neziskové oblasti. Rozhovor tak do značné míry potvrdil analýzu v teoretické části práce, která na nedostatek personálních kapacit pro marketing upozorňuje. „*Nedostatek financí na ocenění kvalifikovaných sil. Dobrovolníci mohou zafungovat na jednorázovou. (...) Pak jsou tu ale další neziskovky, které PR dělají, až když jim zbyde čas, protože mají omezené kapacity i zdroje.*“ Tuto hypotézu následně autorka práce ověřuje ještě v dotazníkovém šetření. Sama respondentka dále uvádí, že vše se odvíjí od zdrojů. Má-li nezisková organizace finance na to, aby byla

schopna najmout profesionály na marketing, pak je schopna marketing zvládnout. Pokud finanční zdroje chybí, je marketingová praxe v neziskové organizaci složitá.

#### Pomoc pro neziskové organizace představují jednotlivci, ale i soukromý a státní sektor

Respondentka v rozhovoru velmi často zmiňuje prvek kolektivní pomoci, na které se podílejí i lidé a organizace mimo neziskový sektor. Právě tyto lidé a organizace se mohou spolupodílet na marketingu neziskových organizací a pomáhat spoluvytvářet pozitivní image neziskového sektoru, který je tolik žádoucí. *„(...) Každý sám za sebe může podpořit svou oblíbenou organizaci tím, že o ní bude mluvit, napíše jim třeba vzkaz na sociálních sítích. Bude sdílet informace o jejich službách.“* Významnou pomocí je zapojení nejen laické veřejnosti, ale i pomoc od profesionálů na dobrovolné bázi. *„Pokud chtějí pomoci profesionálové v oboru PR, fundraising a marketing, jsou většinou vítáni. Abych byla konkrétní například odborné vedení při sestavování komunikačního plánu na sociální síť je velmi hmatatelná pomoc.“* S podporou neziskových organizací pomáhá právě i samotná aktivita iniciativy Posilujeme Česko: *„Možností je spousta. Ta nejjednodušší je navštívit stránky [www.posilujemecesko.cz](http://www.posilujemecesko.cz) a vyjádřit svou registrací podporu neziskovkám. Pro signatáře organizujeme společná setkání, která slouží ke sdílení potřeb a návrhů řešení aktuálních výzev, které neziskovky řeší,“* dodává respondentka.

#### Vytváření synergie s ostatními sektory

Neziskové organizace by se podle respondentky neměly bát využít příležitostí a jít naproti možné spolupráci a vytváření synergie se soukromým a státním sektorem. Respondentka uvádí, že nelze pouze čekat na příležitost, ale je potřeba ji i vytvářet. K tomu iniciativa ta také přistupuje a snaží se svými aktivitami a doporučeními pomáhat neziskovým organizacím rozvíjet nové nápady a druhy spolupráce. *„Posilujeme Česko cíleně a dlouhodobě propojujeme lidi napříč sektory – komerční, neziskový, veřejný a akademický.“* Respondentka vysvětluje, jak sama iniciativa posiluje budování synergie tím, že svými aktivitami jednotlivé sektory propojuje, což má významný impakt na vytváření pozitivního obrazu neziskových organizací a budování vztahů s důležitými aktéry, především těmi ze státní sféry, kde je to opravdu velice žádoucí. *„(...) jsou tady tisíce dalších lidí, kteří profitují z toho, že se díky iniciativě uskutečnily akce v partnerství s Posilujeme Česko jako Den pro neziskový sektor v Teplicích, Neziskový Jarmark v Tišnově a dalších místech. Díky tomu si nejen veřejnost, ale i politici a političky uvědomují, že spolupráce a koordinace služeb města, kraje s neziskovými organizacemi je výhodná pro všechny.“*

## Diversifikace v rámci cílových skupin marketingu je obtížná

Neziskové organizace velmi dobře vědí, kdo je jejich klient, co mu nabízejí, kde se nachází. Tuto cílovou skupinu podle respondentky znají neziskové organizace vsutku dobře. Problém však velice často nastává v určení cílové skupiny ze strany dárců a podporovatelů. „*Pokud se jedná o to, na které skupiny dárců cílit, tak je to jiná debata.*“ Podle respondentky zde opět narážíme na nedostatek profesionálních pozic pro marketing. Neziskové organizace v této oblasti velmi často cílí na všechny, což je velmi snadné, ale mnohdy se taková strategie zkrátka míjí účinkem. V této oblasti se skrývá ohromný potenciál, který je potřeba rozvinout a v praxi jej dobře aplikovat. Správné cílení je přitom pro zisk donátorů zcela zásadní a marketing, spolu s fundraisingem, to dokážou zařídit.

### **3.7 Kvantitativní výzkum – výchozí situace provádění marketingových aktivit neziskovými organizacemi pod iniciativou Posilujeme Česko**

Kvantitativní výzkum měl hlavní cíl: odhalit hlavní nedostatky v marketingové praxi u neziskových organizací, které jsou součástí iniciativy Posilujeme Česko. Kvantitativní výzkum byl proveden na základě dotazníkového šetření, které svými uzavřenými otevřenými otázkami zkoumalo, jaké nástroje v marketingu neziskové organizace využívají, zda je využívají a mapovalo výchozí situaci marketingových aktivit neziskových organizací.

#### **3.7.1 Stanovení hypotéz**

Autorka práce stanovila na základě teoretické analýzy v diplomové práci a kvalitativním výzkumem několik základních hypotéz, které následně prověřuje dotazníkové šetření:

- Všechny neziskové organizace disponují webovými stránkami
- Většina neziskových organizací nevyužívá dostatečně nástroje pro usnadnění dárcovství – platební brány, QR kódy, webové portály pro veřejné sbírky
- Většina neziskových organizací užívá ve své komunikaci pouze sociální síť Facebook
- Většina neziskových organizací nesleduje pravidelně statistická data na sociálních sítích
- Většina neziskových organizací vytváří obsah na sociálních sítích nahodile
- Většina neziskových organizací nekomunikuje dostatečně s publikem na sociálních sítích

- Většina neziskových organizací vnímá postavení neziskového sektoru z pozice veřejnosti jako spíše negativní
- Většina neziskových organizací vnímá roli PR a marketingu jako vysoce důležitou
- Většina neziskových organizací nemá vlastního zaměstnance, který by se soustředil pouze na výkon marketingu organizace
- Pouze malá část neziskových organizací má dlouhodobě vlastního patrona. Nadpoloviční většina neziskových organizací využívá známých osobností jen příležitostně.
- Většina neziskových organizací spíše nepracuje se storytellingem
- Všechny neziskové organizace využívají v marketingu audiovizuální materiály
- Nadpoloviční většina neziskových organizací nevyužívá QR kódů pro usnadnění plateb dárců
- Většina firem na svých webových stránkách neumožňuje dárcům jiné než finanční zapojení do projektů
- Většina neziskových organizací se nezapojuje pravidelně do firemních projektů na podporu neziskových organizací

### 3.7.2 Výsledky dotazníkové šetření

Následuje rozbor dotazníkové šetření včetně grafického znázornění výsledků a analýza výsledků jednotlivých otázek.

**Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 25 respondentů (N = 25).**

*Sekce 1: Obecné informace o respondentovi*

Vzhledem ke skutečnosti, že informace o respondentovi nebyly zahrnují citlivá data z hlediska GDPR a respondentům bylo slíbeno, že data budou využita pouze interně pro účely iniciativy Posilujeme Česko, nelze je v této diplomové práci veřejně publikovat. Autorka práce respektuje soukromí osob a jejich údajů.

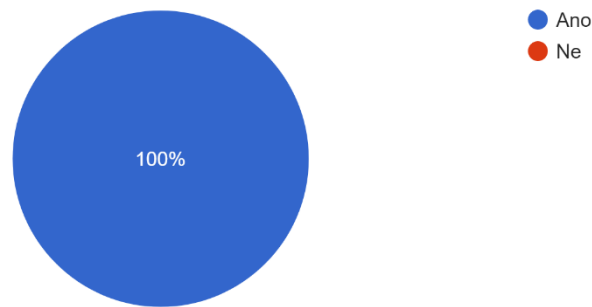
*Sekce 2: Webové stránky*

*Otázka: Má vaše organizace vlastní webové stránky?*



Tato otázka zkoumala, zda neziskové organizace v době vyspělého internetového věku využívají vlastních webových stránek.

Graf 1: Vlastní webové stránky neziskové organizace



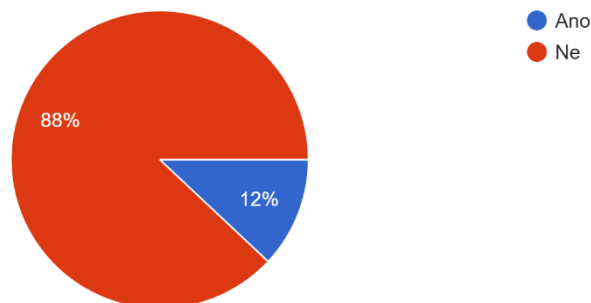
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf číslo 1 odhaluje a zároveň potvrzuje hypotézu autorky práce, že ve zkoumaném vzorku respondentů neexistuje taková nezisková organizace, která by neměla vlastní webové stránky. Je tedy zjevné, že vlastní webové stránky jsou dnes již považovány za absolutní standard pro fungování neziskových organizací a tento marketingový nástroj využívají všichni z oslovených respondentů.

*Otázka 2: Využíváte platební brány na svých webových stránkách (možnost okamžité platby z vašich webových stránek)?*

Otázka se věnovala využívání platební brány na webových stránkách organizací, čímž je usnadňována cesta k dárcovství finanční pomoci pro danou neziskovou organizaci.

Graf 2: Využití platební brány na webových stránkách neziskové organizace



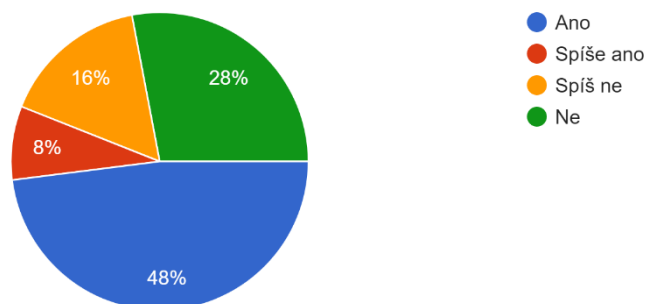
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf číslo 2 ukazuje, že jen minimum neziskových organizací ze zkoumaného vzorku ( $N = 25$ ), tedy 12 % využívá na svých webových stránkách platební bránu. Tím se opět potvrzuje hypotéza autorky práce. Nevyužitím platebních bran se prodlužuje cesta dárce k odeslání daru. Platební brány přitom umožňují velmi rychle a efektivně s využitím platebních karet učinit finanční transakci, což je pro uživatele velmi přívětivé.

*Otázka 3: Využíváte dárcovských platforem k získávání financí? (např. darujme.cz, Daruj správně, Donio apod.)?*

Otázka zkoumala, zda neziskové organizace využívají dárcovské platformy, které se věnují dárcovství pro neziskové organizace skrze které mohou neziskové organizace získávat nové dárce a finanční prostředky.

Graf 3: Využívání dárcovských platforem k získávání financí



Zdroj: Vlastní zpracování

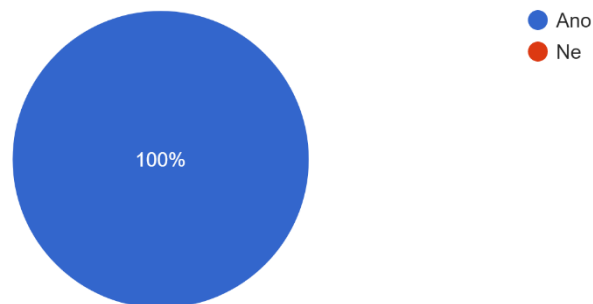
Třetí graf ukazuje, že obliba využívání dárcovských platforem je na vzestupu. Hypotéza autorky práce se v tomto směru tedy nepotvrzuje. Více než 50 % respondentů využívá dárcovských platforem. Přesto je zde stále poměrně značná část neziskových organizací, které tyto platformy spíše nevyužívají – 16 %, nebo je nevyužívají vůbec – 28 %, byť jsou platformy velmi užitečnými pomocníky k získání nových dárců a finančních prostředků. Výsledky tedy dokazují, že je zde stále prostor k využívání těchto platforem a určitá nezanedbatelná část respondentů s nimi doposud nepracuje.

### *Sekce 3: Sociální sítě*

*Otázka 4: Využívá vaše organizace v komunikaci s veřejností sociální sítě? (tj. např. Facebook, Instagram, Youtube, Twitter, LinkedIn apod.)?*

Otázka se zabývala obecným využíváním sociálních sítí. Cílem otázky bylo odhalit, kolik organizací sociální sítě využívá.

Graf 4: Využívání sociálních sítí



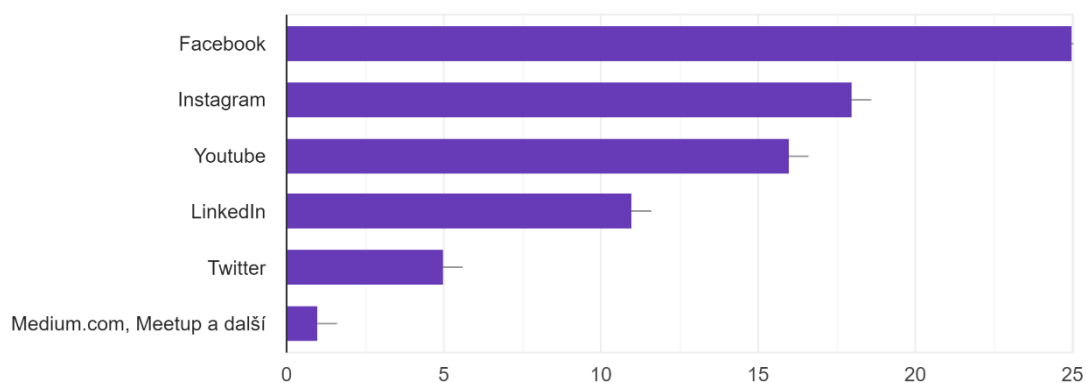
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf číslo 4 dokazuje další fenomén posledního desetiletí, kterým se staly sociální sítě. Vedle webových stránek se dle výsledků průzkumu staly samozřejmých standardem v marketingové komunikaci. Žádný z dotázaných respondentů (N = 25) neuvěd, že by sociální sítě nevyužíval. Potvrdila se tak hypotéza autorky, která sociální sítě a jejich využívání vnímá dnes jako standardizované.

*Otázka 5: Jaké sociální sítě vaše organizace využívá? (vybrat můžete více možností)*

Otázka číslo 5 navazovala v případě kladné odpovědi na předchozí otázku a zkoumala, jaké sítě jednotlivé neziskové organizace využívají.

Graf 5: Sociální sítě používané neziskovými organizacemi



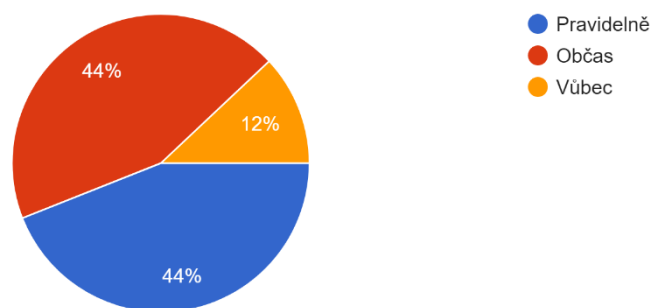
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5 dokazuje, že českému prostředí dominuje sociální síť Facebook, kterou používají všichni dotazovaní respondenti (N = 25 - 100%). Druhou příčku v ČR zastává Instagram, který v posledních letech vzrůstá na oblibě a využívá jej 18 respondentů. Třetí nejvyužívanější síť se stal YouTube, který využívá 16 respondentů. Čtvrtou nejvyužívanější síť je profesní síť LinkedIN, kterou využívá 11 respondentů a nejmenší popularitě pak čelí Twitter, jehož v odpovědi vybralo pouze 5 respondentů z celkového počtu. Jeden z respondentů pak ještě uvedl, že v rámci své marketingové praxe využívá jejich organizace ještě Medium.com. Meetup a další blíže nspecifikované síť. Výsledek do značné míry kopíruje data z analýzy sociálních sítí, která byla provedena v teoretické části práce.

*Otázka 6: Sledujete statistiky a data na Vašich sociálních sítích? (dosahy příspěvků, interakce apod.)?*

Otázka si kladla za cíl odhalit, do jaké míry pracují neziskové organizace s datovými informacemi, které jsou běžně přístupné na sociálních sítích.

Graf 6: Sledování statistických dat na sociálních sítích



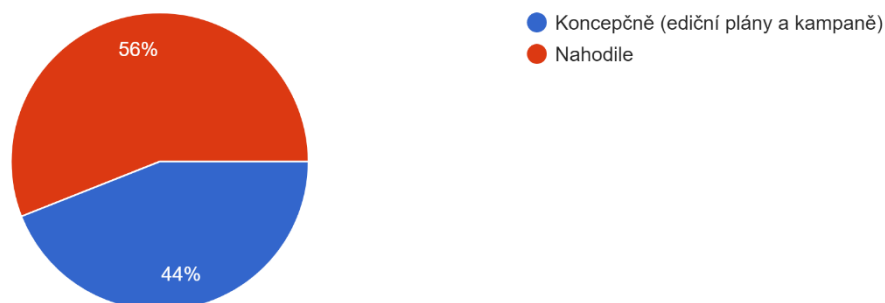
Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky zobrazené v grafu 6 dokazují, že neziskové organizace příliš statistickým datům generovaných automaticky na sociálních sítích nevěnují pozornost. Pouze 44 % respondentů vyhodnocuje data pravidelně. Pro práci se sociálními sítěmi je přitom sledování dat klíčové. 44 % respondentů data sleduje pouze občas, tedy nepravidelně a 12 % pak uvedlo, že data nesleduje vůbec. Potvrdila se autorčina hypotéza, která předpokládala, že nadpoloviční většina respondentů data pravidelně nesleduje.

*Otázka 7: Jak vytváříte obsah na sociální sítě?*

Otázka zkoumala, jakým způsobem je vytvářen obsah na sociálních sítích. Zda je vytvářen takticky a promyšleně, či nahodile.

Graf 7: Vytváření obsahu na sociálních sítích



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky otázky dokazují předpoklad autorky, a tedy že nadpoloviční většina neziskových organizací 56 % vytváří obsah na sociálních sítích nahodile, tedy bez koncepce, jak je doloženo v grafu číslo 6.

*Otázka 8: Co se vám v rámci komunikace na sociálních sítích daří?*

Tato otázka byla otevřená a respondenti měli možnost sami vlastními slovy popsat, co se jim v rámci komunikace na sociálních sítích daří. Odpovědi respondentů jsou doslovně zaznamenány níže v tabulce.

Tabulka 3: Úspěchy respondentů na sociálních sítích (pozitivní zkušenosti z praxe praxe)

Respondent	Odpověď
1	informovat o akcích
2	Komunikovat se stomiky jak na profilu tak ve skupině, kterou administrujeme. Upozorňovat na aktuality, oslovovat stomiky v rámci anket, průzkumů, soutěží
3	Dříve se nám podařilo vybudovat skupinu o 2 tis členech a nyní stránky.
4	oslovovat cílové skupiny (naši členové, veřejnost, advokační činnost u úřadů a síťování s jinými organizacemi)
5	Oslovit svou cílovou skupinu a pozvolně CS rozšiřovat

6	V rámci svépomocné skupiny rodičů aktivně oslovujeme dárce a velmi se nám daří individuální fundraising
7	Mnoho mě toho nenapadá. :) Možná reagovat na všechna sdílení, interakce?
8	Oslovit místní občany při poradní nějakých aktivit.
9	Úspěšné jsou příspěvky s každodenními příběhy
10	přilákat čtenáře na obsah našeho webu, blogu
11	Zasáhnout CS
12	Šířit povědomí o naší činnosti
13	otevírat téma empatické výchovy místo výchovného násilí
14	Sem tam něco publikovat. Jednotlivé "chaptery", tedy organizační jednotky s působností v dané lokalitě umí dobře dát vědět o chystaných akcích pomocí soc. sítí.
15	Nevím. Ví náš PR.
16	komunikovat aktivity a zvyšovat návštěvnost webu.
17	propojovat rodiny, umožnit sdílení zkušeností, informací
18	roste sledovanost
19	Zvyšování počtu followers, zvyšování povědomí o značce, budování komunity v rámci skupin
20	Informoval o činnosti
21	networking
22	Informace o aktivitách
23	Výzvy k přednáškám a kampaním
24	Sdílení zkušeností a informací
25	Oslovení cílovek

Zdroj: Vlastní zpracování

V individuálních odpovědích velmi rezonuje šíření informací, práce s cílovou skupinou, propojování lidí a informování o událostech. Respondentům se dále daří budovat informovanost

o jejich tématech, případně zvyšovat návštěvnost webových stránek. Jeden z respondentů vyzdvihuje storytelling, tedy každodenní příběhy. V reakcích se také objevuje práce s publikem. Jeden z respondentů nebyl schopen na otázku odpovědět vůbec.

*Otázka 9: Jaká úskalí v oblasti komunikace s veřejností na sociálních sítích aktuálně vnímáte?*

Tato otázka oproti předchozí zkoumala subjektivní popis negativních zkušeností z praxe z hlediska práce se sociálními sítěmi. Otázka měla za cíl přesvědčit respondenty, aby se svěřili s úskalí, která sami spatřují při výkonu své práce se sociálními sítěmi.

Tabulka 4: Úskalí v komunikaci s veřejností na sociálních sítích (negativní zkušenosti z praxe)

Respondent	Odpověď
1	málo sledujících
2	Úplně se nám nedaří oslovovat mladé. Plánujeme věnovat pozornost instagramu. Pracujeme na strategii plánování a kampaní
3	Sdíleli jsme velké % videí a snížil se nám výrazně dosah stránek
4	Velká anonymita
5	Tlak na nutnost platit obsah kvůli většímu dosahu (a naše organizace toto ndělat nechce)
6	kapacita týmu
7	Minoritně máme negativní komentáře, v 99% převládají pozitivní, ale i to 1% zamrzí
8	Nedostatek času a s tím související absence publikačního plánu, obsahu, kampaní,...
9	Někdy se objeví podvodníci.
10	Volný prostor pro hatery pod našimi příspěvky
11	občas hatery
12	Zvyšující se počet hejtr k některým domům.
13	Nemáme profesionála na PR, grafika



14	Nedostatek času
15	Nahodilost, bez strategie.
16	Spíše negativně. Veřejnost vnímá Romské publikum spíše negativně.
17	Obrovské množství informací, nutnost platit za větší zásah.
18	právě řešíme ediční plány a kampaně
19	Neuvědomuji si úskalí, z počátku byly některé hate komentáře, ale cílenou prací jsme se jich víceméně zbavili a umíme s nimi pracovat
20	Obsah s ohledem na zaměření.
21	Cílová skupina je na síti jen omezeně a zejména přes mobilní telefony
22	Málo iniciativy a zapojení
23	Volný prostor pro hatery
24	Máme uzavřenou skupinu
25	mnoho informací, zahlcení, neochota se zapojit "do akce" (např. vyplnit dotazník)

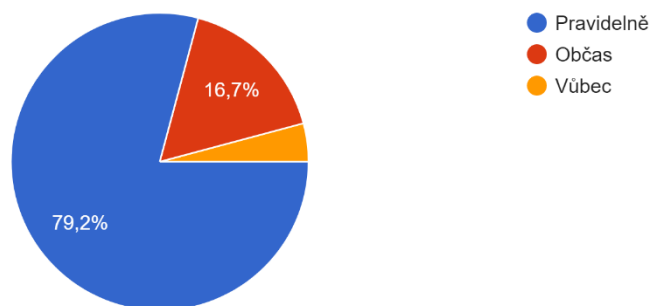
Zdroj: Vlastní zpracování

Z vlastního popisu respondentů nejčastěji jako úskalí vyplývá práce s hatery = tedy s nenávisným obsahem, dále nedostatek času a profesionálních kapacit z hlediska personálií, což se bohužel podepisuje na kvalitě obsahu. Jeden z respondentů také uvádí neschopnost oslovovat mladé cílové publikum, objevuje se také faktor podvodníků, příliš velké anonymity nebo málo sledujících. Jeden z respondentů vyzoroval, že vysokým sdílením videí klesal dosah jejich stránek. U dvou respondentů je uveden jako negativní faktor nereakční publikum a jeho malá ochota jakkoliv na stránce participovat.

*Otázka 10: Komunikujete na sociálních sítích s publikem? (odpovídáte na zprávy a komentáře)?*

Otázka zkoumala, jak intenzivně se neziskové organizace zabývají prací s publikem na sociálních sítích. Cílem bylo zjistit, do jaké míry neziskové organizace reagují na veřejnost.

Graf 8: Četnost komunikace s publikem na sociálních sítích



Zdroj: Vlastní zpracování

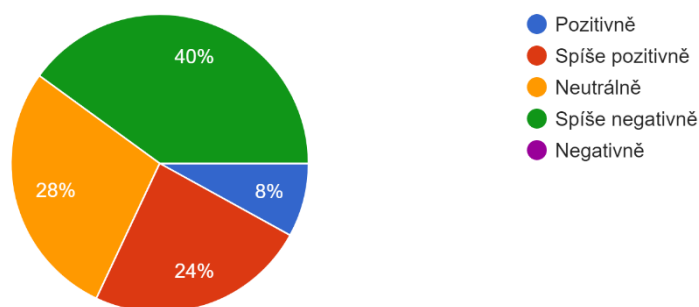
Práce s publikem, která se často prezentovala i v rámci individuálních odpovědí v tabulce číslo 3, je silnou nadpoloviční většinou 79,2 % vykonávána pravidelně. Pouze 1 respondentů odpověděl, že práci s publikem nevykonávají vůbec a 4 respondenti uvedli, že tak činí na občasné bázi.

#### *Sekce 4: Vnímání obrazu neziskového sektoru v ČR*

*Otázka 11: Jak podle vás česká společnost vnímá neziskovky (jak je oblast NNO podle vás vnímána veřejností)?*

Tato otázka zkoumala, jak samy neziskové organizace vnímají celkové obraz neziskového sektoru v ČR, neboli jak se osobě domnívají, že neziskový sektor hodnotí česká veřejnost.

Graf 9: Vnímání obrazu neziskového sektoru v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování

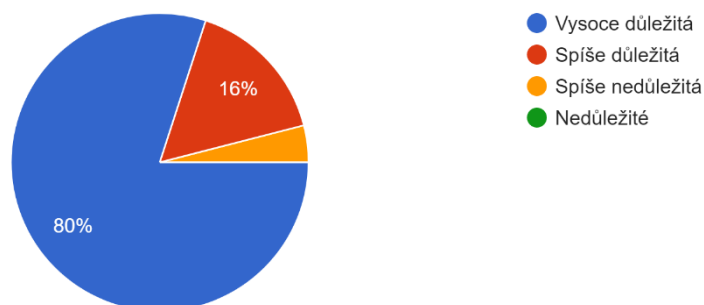
Téměř polovina respondentů 40 % hodnotí vnímání neziskového sektoru veřejností jako spíše negativní. Odpověď „negativně“ sice nezvolil ani jeden z respondentů, je ovšem znatelné, že nemalá část vnímá aktuálně negativní veřejné mínění na tento sektor. Pozitivně naopak vnímá

obraz neziskové sektoru 8 % respondentů. 28 % pak zvolilo možnost „neutrálně“. Je zjevné, že sám neziskový sektor vnímá změnu vnímání ze strany veřejnosti. Hypotéza sestavená autorkou práce na základě teoretické analýzy práce se tedy fakticky potvrdila. Rozhodně je zjevné, že neziskový sektor a jeho celkový obraz působení by mohl být daleko pozitivnější.

*Otázka 12: Jak vnímáte roli PR a marketingu z hlediska dlouhodobé udržitelnosti neziskové organizace/iniciativy?*

Otázka se zabývala subjektivním hodnocením role PR a marketingu z hlediska jejich významu pro neziskovou organizaci.

Graf 10: Význam PR a marketingu v neziskovém sektoru



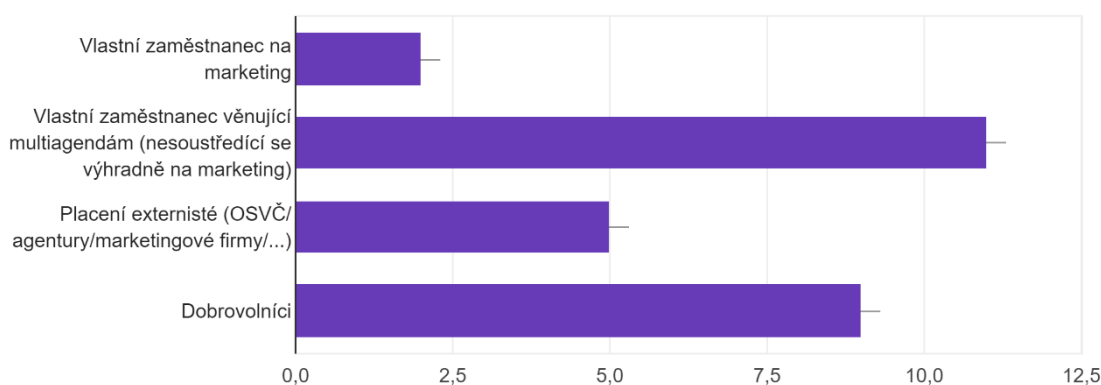
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10 dokazuje hypotézu autorky práce o vnímání vysokého významu PR a marketingu v neziskovém sektoru. Pouze jeden respondent uvedl, že role PR a marketingu nevnímá jako důležitou. Čtyři respondenti poté uvedli, že význam PR a marketingu hodnotí jako spíše důležitou. Nadpoloviční většina respondentů však roli PR a marketingu hodnotí jako vysoce důležitou. Je tak zřejmé, že neziskové organizace rozumí významu této disciplíny pro jejich praktickou činnost a fungování.

*Otázka 13: Kdo se ve vaší organizaci stará o marketing?*

Otázka navazuje na otázku předešlou, která zkoumala, jak vnímají neziskové organizace roli PR a marketingu, a snaží se zjistit, jak marketing v praxi organizace zajišťují. Cílem je zjistit, jak se z hlediska personálních kapacit naplňuje marketing v neziskových organizacích.

Graf 11: Zajištění marketingu z hlediska personálních kapacit



Zdroj: Vlastní zpracování

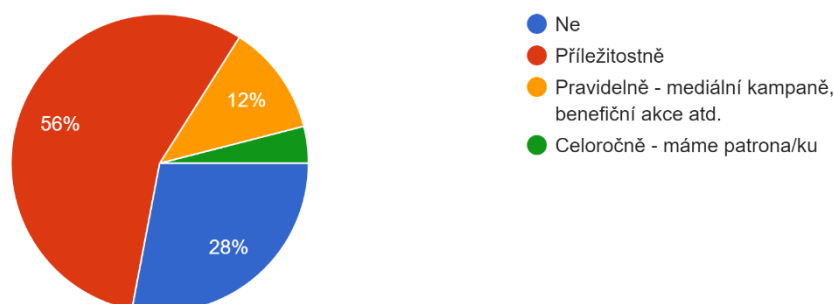
Pouze 2 respondenti uvedli, že na marketing mají vlastní zaměstnance. Naopak 9 respondentů uvedlo, že se u nich v organizaci o marketing starají dobrovolníci a 11 respondentů pak uvedlo, že o marketing se sice starají zaměstnanci organizace, ale jedná se o činnost doplňkovou vedle dalších pracovních agend, které zaměstnanci vykonávají. I v tomto případě se tak naplnila hypotéza autorky práce. Dva respondenti na otázku neodpověděli vůbec.

#### *Sekce 5: Influencer marketing a další marketingové otázky*

#### *Otázka 14: Spolupracujete s veřejně známými osobnostmi?*

Otázka zkoumala, v jaké míře spolupracují neziskové organizace s veřejně známými osobnostmi – tedy influencery.

Graf 12: Míra spolupráce neziskových organizací se známými osobnostmi



Zdroj: Vlastní zpracování

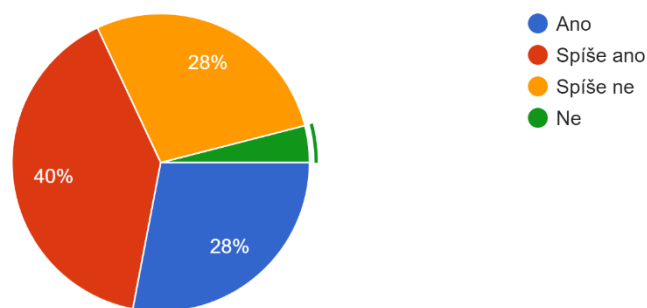
Celoročního patrona, tedy dlouhodobou a stálou tvář, uvedla jako odpověď pouze jedna organizace. Příležitostně spolupracuje se známými osobnostmi 56 %, pravidelně pak 3

respondenti a 28 % uvedlo, že se známými osobnostmi nespolupracují vůbec. Je zjevné, že dlouhodobá práce se známými osobnostmi doposud není v praxi hojně uplatňována. Většina neziskových organizací využívají spolupráce s influencery jen na příležitostné bázi, tedy například na konkrétní kampaně.

*Otázka 15: Pracujete v marketingu se storytellingem (vyprávěním příběhů)?*

Otázka zkoumala, do jaké míry využívají neziskové organizace v praktickém marketingu takzvaného storytellingu – neboli vyprávění skutečných příběhů.

Graf 13: Práce se storytellingem v marketingu neziskových organizací



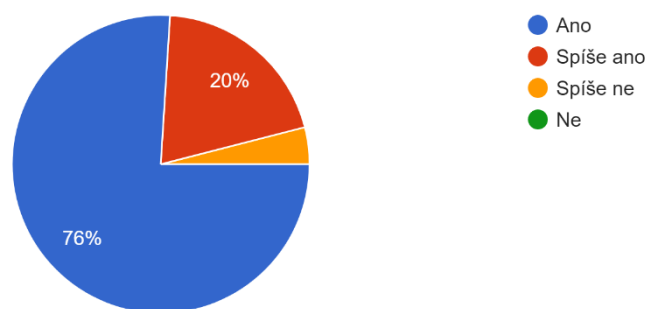
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13 ukazuje, že celá třetina respondentů skutečně storytellingu využívá, 40 % pak storytellingu spíše využívá. Pouze jeden respondent uvedl, že storytelling nevyužívá vůbec, ale 28 % storytelling spíše nevyužívá. Stále tak hovoříme o vysokém procentu těch, kteří storytelling v praxi nevyužívají, ale hypotéza, že se jedná o nadpoloviční většinu respondentů zde nebyla potvrzena.

*Otázka 16: Využíváte v marketingu audiovizuální materiály z praxe? (fotky, videa)*

Otázka zkoumala četnost využívání audiovizuálního materiálu z praxe v marketingu neziskových organizací.

Graf 14: Využití audiovizuálních materiálů z praxe



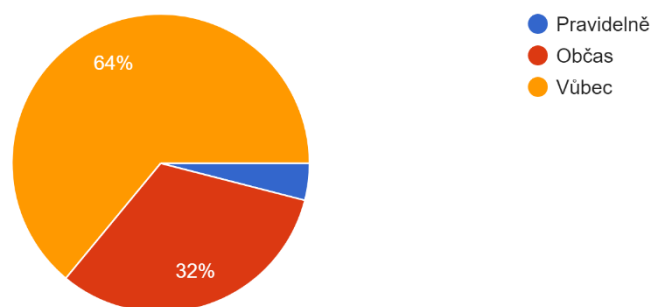
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14 překvapivě ukazuje, že stále existují neziskové organizace, které s audiovizuálními materiály z praxe spíše nepracují (1 respondent). Hypotéza sice potvrdila, že každý z respondentů již s audiovizuálními materiály pracoval, autorka práce však očekávala, že využívání těchto materiálů je dnes v marketingové praxi již zcela standardní a pravidelné. 76 % pak uvedlo, že s materiály pracuje a 20 % uvedlo možnost „spíše ano“.

*Otázka 17: Využíváte QR kódy pro rychlejší zadávání plateb od dárců?*

Otázka zkoumala, zda neziskové organizace využívají moderní platební metody pomocí QR kódů a snaží se tak zkrátit cestu dárců k finanční pomoci pro neziskovou organizaci.

Graf 15: Využití QR kódů pro rychlejší zadávání plateb dárců neziskovými organizacemi



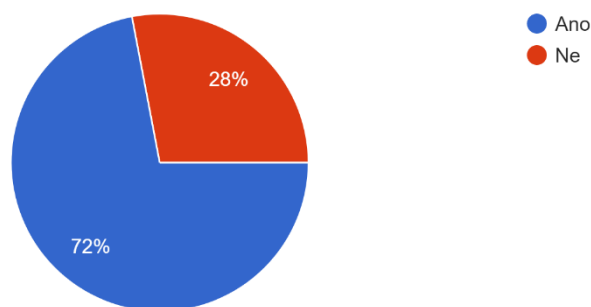
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15 přináší výsledky, které potvrzují hypotézu autorky práce. Nadpoloviční většina neziskových organizací QR kódy nevyužívá. Pouze 1 respondent uvedl, že tak činí pravidelně a 32 % uvedlo, že tak činí občas.

*Otázka 18: Vyzýváte dárce na svých webových stránkách i k jiným formám zapojení než jen k přímé finanční pomoci platbou na účet?*

Otázka zkoumala, zda neziskové organizace myslí i na jiné než finanční zapojení dárců a zda o možnostech alternativní pomoci informují na svých webových stránkách.

Graf 16: Možnost alternativní formy pomoci na webových stránkách neziskových organizací



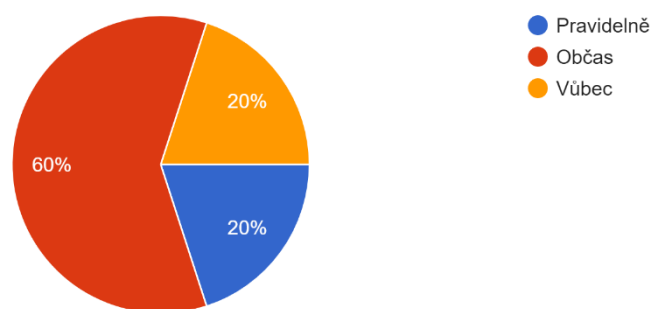
Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky uvedené v grafu 16 ukazují, že autorčina hypotéza byla v tomto případě mylná. Nadpoloviční většina – dvě třetiny – odpověděla kladně, tedy „ano“. Pouze jedna třetina z celkového počtu respondentů respondentů (N = 25) uvedla, že tak na svých webových stránkách v praxi nečiní. Překvapivý výsledek je v tomto ohledu velice povzbudivý, přesto zde zůstává nezanedbatelná část neziskových organizací, které dárcům alternativní formu pomoci nenabízí, čímž se ochuzují o další alternativní způsoby pomoci pro své klienty a pro své fungování.

*Otázka 19: Zapojujete se do projektů komerčních firem na pomoc neziskovým organizacím?*

Otázka zkoumala, jak moc se neziskové organizace zapojují do komerčních projektů, které jsou určeny na pomoc pro neziskové organizace.

Graf 17: Zapojení neziskových organizací do komerčních projektů



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky v grafu 17 dokládají, že většina neziskových organizací má zkušenost s komerčními projekty a 20 % se zapojuje do projektů pravidelně, 60 % občas a 20 % se nezapojuje vůbec. Hypotéza autorky tak v tomto případě nebyla potvrzena.

### 3.8 SWOT analýza

Na základě analýzy vstupních informací o postavení neziskových organizací a jejich marketingových nedostatcích byla provedena následující SWOT analýza:

Tabulka 5: SWOT analýza

Silné stránky:	Slabé stránky:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neziskové organizace plní významnou roli v poskytování služeb ve veřejném prostoru tam, kde se jich klientům nedostává od státu</li> <li>- Neziskové organizace nabízejí své služby buď zcela zdarma, nebo výrazně levněji než soukromý sektor a získané prostředky znovu investují do své činnosti</li> <li>- Neziskové organizace mají nenahraditelnou úlohu v krizových</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neziskové organizace mají omezené zdroje: finanční i lidské</li> <li>- Neziskové organizace velmi často nedokážou využít aktuálních trendů</li> <li>- Neziskové organizace neumí obratně veřejnosti vysvětlit své poslání a práci</li> <li>- Lidské zdroje v neziskových organizacích velmi často musí pokrýt široké spektrum pracovních činností, to jim znemožňuje se se</li> </ul>



<p>situací týkajících se jak jedince, tak části či celé společnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neziskové organizace jsou významným katalyzátorem pomoci a solidarity, což je pro společnost velmi ceněný prvek</li> <li>- Neziskové organizace jsou nenahraditelným zdrojem informací o konkrétních společenských problémech a jejich kapacita poznání je velmi cenná nejen pro stát, ale pro celou společnost</li> </ul>	<p>úzce orientovat na účinné marketingové aktivity</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neziskové organizace nemají finanční zdroje na řadu placených marketingových nástrojů oproti soukromému sektoru</li> <li>- Společnost nerozumí specifikům neziskového sektoru, nevnímají jejich společenský význam a nenahraditelnost</li> </ul>
<p><b>Příležitosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Skrze moderní marketingové trendy, které nejsou finančně náročné, mohou neziskové organizace lépe šířit povědomí o svém poslání a činnostech</li> <li>- Využít krizových situací ve společnosti k prezentaci své nenahraditelné role ve veřejném prostoru</li> <li>- Upozorňovat na své přednosti oproti soukromému sektoru a státu – finanční nenáročnost pro příjemce jejich služeb, znalosti z praxe, dlouhodobé zkušenosti</li> <li>- Včasné využití moderních marketingových přístupů</li> </ul>	<p><b>Hrozby:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Přetrvávající tlak ze strany veřejně činných osob – především politiků a neochota z jejich strany podporovat neziskový sektor v ČR finančně i z hlediska budování image</li> <li>- Soukromý sektor se v některých službách stane významným konkurentem</li> <li>- Nerozvíjení vztahů s médii – nemožnost vzájemné kooperace a využití síly médií</li> <li>- Odliv donátorů, grantových příležitostí a státních financí znemožní další rozvoj služeb a činností</li> <li>- Pomalá reakce na aktuální marketingové trendy malá</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Přenastavení vnitřního fungování organizace může vést k lepším celkovým výsledkům a k přílivu nových donátorů</li> <li>- Využití a napojení na společensky odpovědné firmy a na celkový trend firemní solidarity</li> </ul>	<p style="text-align: center;">adaptabilita na změny v tržním prostředí</p>
--	---

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.8.1 Silné stránky

Mezi silné stránky neziskových organizací rozhodně patří jejich poslání a nenahraditelnosti ve veřejném prostoru. Jejich služby slouží tam, kde nemůže zasáhnout stát a jsou také výrazně dostupnější nežli služby nabízené soukromým sektorem. Ve službě pro veřejnost jsou neziskové organizace těžce nahraditelné. Tento fenomén by měly mít organizace vždy na paměti a měly by umět s ním pracovat v rámci marketingu. Neziskové organizace jsou výjimečné taky tím, že jsou katalyzátorem solidarity a pospolitosti. K tomu, aby mohly vykonávat své prospěšné aktivity potřebují mobilizovat širokou veřejnost a zapojovat je do svého poslání. Bez darů z veřejnosti nejsou schopné naplňovat svoji roli a pomáhat potřebným. Jejich vliv na veřejnost je zásadní, jedině tak mohou měnit konkrétní věci ve společnosti k lepšímu a pomáhat tam, kde je to potřeba. To je jejich zásadní rozdíl oproti soukromému sektoru, který funguje podle běžných tržních pravidel a na základě směny produktu/služby za finance. Neziskové organizace oproti tomu potřebují donátory ne proto, aby byl odbyt jejich služeb, ale aby dokázali pomoci těm, kteří si sami pomoci nedokážou, nebo jen stěží. Díky tomu se aktivně podílí na pozitivních změnách ve společnosti. Pomocí jednomu mohou značně pomoci širšímu celku veřejnosti a tím pádem také státu a soukromému sektoru. Neziskové organizace vedle svých činností slouží také jako cenný zdroj informací a know-how v nejrůznějších oblastech života, což je velmi cenný prvek především pro stát a této skutečnosti by měly být schopny neziskové organizace obratně využít při budování vztahů se státem. Právě jejich vztahy na stát a jeho složky jsou i z hlediska veřejné image velmi důležité. Pokud budou oba sektory ve společném respektu a pozitivním vztahu, je vysoká šance, že státní činitelé budou mít snahu veřejně neziskový sektor podporovat. Ostatně další silnou stránkou je jejich úloha v krizových situacích. Právě v těch je poptávka po neziskovém sektoru značně vysoká. Samozřejmě vždy záleží na charakteru krizové situace. Některé jsou zcela lokální a zaměřeny

jen na úzký segment, jiné krizové situace se dotýkají značně široké části populace, ne-li celé, což jsme mohli sledovat i během pandemie koronaviru.

### 3.8.2 Slabé stránky

Nejproblematictější slabou stránkou neziskových organizací je jejich omezení zdrojů, a to finančních a personálních. Omezené finanční zdroje znemožňují konkurenceschopnost v marketingovém prostředí oproti soukromému sektoru, který si tak může dovolit zaplatit dalekosáhlejší marketingové aktivity/kampaně. Nedostatek finančních zdrojů pak přímo ovlivňuje také personální kapacity. Z teoretické i praktické části vyplývá, že velká část neziskových organizací si nemůže dovolit zaplatit kvalifikované odborníky specializující se ryze na oblast marketingu. Zaměstnanci neziskových organizací se velice často soustředí na široké portfolio pracovních činností. Marketing tak bývá v řadě organizacích až druhořadým odvětvím, kterému je věnována pozornost. Obvykle jsou marketingové aktivity vykonávány i vedením organizace. Kvůli tomu neziskový sektor výrazně pomaleji reaguje na aktuální trendy a přístupy v marketingu, potažmo v oblastech souvisejících jako je PR a fundraising. Sledování trendů je pro neziskový sektor složitější než pro soukromý. Řada marketingových nástrojů je však finančně dostupná, problémem je však nekvalifikovaná práce s těmito nástroji.

Dalším výrazným problémem je neschopnost důrazně a srozumitelně prezentovat svoji roli a význam pro společnost jako takovou. To způsobuje, že důvěra na straně veřejnosti směrem k neziskovému sektoru stagnuje a posledních několik málo let se také zhoršuje. Občané dle výše provedených analýz nejsou schopni přesně pochopit, jaký je smysl neziskových organizací, nedokáží se vyznat v jejich činnostech a poslání. S přispěním neblahého působení některých politických činitelů je dnes neziskový sektor pod stoupající kritikou. Jak již bylo uvedeno v teoretické analýze práce, negativní proklamace na adresu neziskového sektoru ze strany veřejných činitelů značně prohlubují nepochopení veřejnosti směrem k neziskovým organizacím. Veřejnost má tendenci velmi snadno podléhat informacím z médií bez jejich dalšího rozboru. Některé politické špičky v ČR navíc zavedly řadu pejorativních označení pro neziskové organizace, kterými celý rozmanitý neziskový sektor zobecnili v negativním slova smyslu. Z neziskových organizací se vlivem některých politiků stala jedna skupina negativně vnímaných organizací, které jsou všechny závislé na státním rozpočtu a dokonce „zneužívají veřejné finance“. Útoky na stranu neziskového sektoru se neziskovým organizacím navíc složitě vyvrací, protože mají daleko omezenější prostor v médiích, a to především v soukromých. Zatímco nejvyšší ústavní činitelé dostávají prostor v médiích s naprostou

samozřejmostí, u neziskových organizací takový prim rozhodně neplatí. Analýza v předchozích kapitolách také potvrdila, že zisková média velmi často upřednostňují ziskové inzerenty a ochota nabízet neziskovému sektoru zvýhodněné sazby za propagační služby se jeví být stále mizivější. Nutno ovšem podotknout, že diplomová práce vychází pouze z publikovaných zjištěných a analýz a není nám známo, že by v ČR proběhl průzkum, který by se zabýval plošně ochotou všech mediálních domů v ČR vycházet finančně vstřícně neziskovým organizacím.

### **3.8.3 Příležitosti**

Neziskový sektor může v budoucnu obratně využít celou paletu svých dočasných slabých stránek k proměně na příležitost. Stejně jako u soukromého sektoru i neziskový může a měl by v pravidelných intervalech zhodnotit svou funkční strukturu. Pouze organizace, která odpovídá na moderní požadavky doby a umí obratně reagovat na změny na trhu, může z dlouhodobého hlediska snadněji uspět. Pokud využijí neziskové organizace potenciálu a naučí se sledovat a aplikovat moderní, nejen marketingové, postupy, budou daleko více konkurenceschopné a odolné proti případným nepříznivým ekonomickým vlivům zvenčí.

Neustálá edukace společnosti – tak by se dala pojmenovat druhá významná příležitost. Jak ukázaly předchozí analýzy v této práci, veřejnost v ČR nemá k neziskovým organizacím důvěru, a to mnohdy z jednoho prostého důvodu: nerozumí jejich činností a poslání, nejsou schopni pochopit jejich společenský význam a rozdíl oproti soukromým firmám, se kterými se setkávají každý den. Správnými marketingovými postupy však lze tento neblahý trend měnit. Jedině soustavnou snahou a činnostmi, kdy bude veřejnosti dokládán význam neziskových organizací, může dojít postupně ke změně vnímání celkové image.

Silnou stránkou neziskových organizací je jejich nezastupitelná role v krizových situacích. Těch ovšem musí umět neziskový sektor dostatečně využít i z hlediska marketingu. Krizové situace, kde neziskové organizace sehrály svoji klíčovou roli, musí sloužit jako nosné příklady, na kterých bude neziskový sektor demonstrovat svoji nenahraditelnost. Spoléhat na to, že si veřejnost sama pro sebe zapamatuje, že v kritické situaci pomohla ta, čin ona nezisková organizace, je zcela liché. Naopak je potřeba umět odprezentovat co nejpřesněji vliv neziskových organizací v tíživých situacích, ať už na lokální, či celospolečenské úrovni.

Jednou ze základních příležitostí pro neziskový sektor je také spolupráce. V praxi budou vždy existovat osoby, nebo instituce, které budou mít tendenci neziskovým organizacím škodit. Na druhou stranu ale v demokratických režimech budou vždy existovat i osoby/instituce, které mohou neziskový sektor naopak podporovat. A právě takové osoby/instituce musí umět

neziskový sektor vyhledávat a navazovat s nimi dlouhodobé vazby. Může jít o veřejně známé osobnosti, firmy, ale i novináře. Budování pozitivních a pevných vztahů s osobami, které jsou nakloněny vizi a misi konkrétní neziskové organizaci je potřeba využít.

### **3.8.4 Hrozby**

Trend posledních dostupných dat ukazuje, že někteří politikové a státní představitelé si v pejorativních prohlášeních na adresu neziskového sektoru libují dlouhodobě a ve své snaze nepolevují. Je potřeba umět s touto hrozbou počítat a být na ni připraven. Argumentačně i marketingově. Negativní hodnocení neziskového sektoru nesmí být podceňováno. Naopak, je toto důvodem pro ještě intenzivnější práci nejen v oblasti marketingu, ale i lobby a budování vztahů s veřejnými osobnostmi, nebo firmami. Pokud by snad neziskové organizace nerozvíjely své příležitosti, hrozby by se stávaly dominantními.

V případě, že nebudou neziskové organizace schopny reagovat na aktuální marketingové postupy a trendy, budou se stávat daleko více nekonkurenceschopnými. A to nejen na poli neziskového sektoru, ale i soukromého, který dnes mnohdy dobrovolně vstupuje nabídkou svých služeb na trh jako konkurent neziskových organizací. Neziskový sektor na tyto skutečnosti musí umět adekvátně reagovat. Bez sledování a dodržování moderních trendů je to však dlouhodobě nemožné.

### **3.8.5 Vyhodnocení SWOT analýzy**

SWOT analýza proběhla na základě zjištění provedených jak teoretickou, tak praktickou analýzou. Hlavní zjištění a doporučení vyplývající ze SWOT analýzy pro neziskový sektor jsou následující:

- Neziskový sektor se musí umět přizpůsobit moderním přístupům nejen z hlediska marketingu, ale i vnitřní restrukturalizace. To znamená, že je potřeba umět vyhodnotit současný ekonomický i personální stav, porovnat konkurenci a na základě zjištění provést případnou změnu vnitřního fungování organizace. Marketing je totiž v neziskových organizacích vnímám jako přidružená činnost, která na svém významu oproti jiným činnostem ztrácí.
- Neziskový sektor musí umět vyhledávat a budovat vztahy s vlivnými osobnostmi a firmami, ale také s novinářskou obcí, která je jim nakloněna.

- Neziskový sektor musí daleko lépe zvládat popis své mise a činností. Musí veřejnosti reálně ukazovat svůj impakt a význam na společnost a jednotlivce.

### **3.9 Návrh marketingové strategie**

Marketingová strategie Posilujeme Česko není zaměřena na samotnou iniciativu, ale na její členy, kterými jsou neziskové organizace. Každá nezisková organizace je ovšem jinak velká a zaměřuje se na odlišné služby. Nelze proto marketingovou strategii zaměřit detailně na jeden konkrétní typ neziskové organizace, ale je potřeba ji sepsat jako obecný muster, který významně pomůže všem neziskovým organizacím, kterým se tato marketingová strategie dostane k užívání. Strategie si klade za cíl návodně pomoci neziskovým organizacím s marketingovým řízením. Ukázat jim způsoby marketingového plánování a nabídnout konkrétní možná marketingová řešení, která odpovídají současným trendům a zároveň jsou využitelná i pro neziskový sektor, který má oproti soukromému sektoru jisté handicapy, především finanční a personální.

#### **3.9.1 Cílová skupina**

Každá nezisková organizace si musí uvědomit svoji unikátnost a na základě toho umět stanovit cílovou skupinu. Jak ukázala analýza v teoretické části práce, oproti soukromým firmám je zde ale jeden zásadní rozdíl. Nezisková organizace velice často cílí na osoby, které budou příjemci jejích služeb, a dále na donátory, kteří se dokážou ztotožnit s posláním a činnostmi dané neziskovky.

#### **Cílová skupina klientů**

Každá nezisková organizace vznikla za konkrétním účelem a pro konkrétní osoby v životní situaci. Již před svým vznikem a založením musí mít zakladatelé jasnou vizi toho, pro koho chtějí být užiteční, komu chtějí pomáhat. A na tento účel je potřeba myslet i v rámci marketingu a neustále s ním pracovat. Je nezbytné si provést revizi služeb, které poskytují a osob, kterým svojí činností pomáhám. V praxi se ovšem setkáme i s příklady, kdy není potřeba v rámci marketingu cílit na klienty. Typicky to mohou být organizace zprostředkovávající adopce na dálku, kdy jsou děti do programu adopce vybírány na základě koordinátorů, kteří v místě žijí a mají sami největší přehled o dané komunitě a jsou schopni přesně určit dítě

v nouzi, které je pro program adopce na dálku vhodné. V takovém případě není nutné marketingové aktivity směřovat na koncového příjemce služby a nezisková organizace se tak orientuje výhradně na marketing oslovující donátory.

### **Cílová skupina donátorů**

Každá nezisková organizace je přímo závislá na finanční pomoci ze strany donátorů, kterými jsou soukromé osoby, firmy, ale může jimi být i stát a jeho instituce. Právě příspěvky získané od veřejnosti jsou pro fungování neziskové organizace zásadní. Jak ale tedy správně poznat, kdo jsou „mí donátoři“? Jak správně oslovit ty jednotlivce, kteří mají potenciál neziskové organizace opravdu pomoci?

U určování cílové skupiny je dobré si umět zodpovědět několik základních otázek:

- Pro koho má nezisková organizace sloužit
- Kdo nejvíc dokáže porozumět mým klientům?
- Kdo se do situace mých klientů dokáže vcítit nejlépe?
- Která firma svojí činností souvisí s výkonem mého poslání, nebo je mému zaměření podobná?
- Oslovuje moje nezisková organizace všechny věkové kategorie, nebo více oslovuje konkrétní socio-demografický segment?
- Jak se moje organizace liší od konkurence?
- Jaký celospolečenský dopad činnost mé neziskové organizace má?
- Svojí činností předcházíme konkrétním fenoménům?
- Má naše činnost i preventivní efekt na společnost?

### **SEGMENTACE TRHU**

Každá nezisková organizace musí umět poznat a pochopit svůj segment trhu. Pokud se nezisková organizace orientuje na zajištění více služeb, musí si přesně vymezit cílové skupiny podle nabídky služeb a cílové skupiny si rozdělit na konkrétní homogenní skupiny, které bude marketingem oslovovat. Pokud se nezisková organizace zabývá jednou konkrétní službou, pak musí přesně identifikovat své příjemce.

Mohlo by se zdát, že nezisková organizace musí oslovit zcela každého potenciálního donátora. A do jisté míry je tento předpoklad pochopitelný. Z praxe je však patrné, že nedokážeme uspokojit potřeby všech a ne každému se lze zalíbit. Je proto potřeba mít na paměti, že při oslovování mas se vždy objeví konkrétní skupiny, které se s posláním neziskové organizace neztotožní, naopak se proti jejímu působení vymezí. Co poté s těmito specifickými publiky dělat? V první řadě je dobré být dopředu připraven, že se taková skupina objeví a mít připravený komunikační scénář – krizovou komunikaci. V druhé řadě se v případě placených marketingových nástrojů musí nezisková organizace jednoznačně snažit tyto skupiny eliminovat v oslovení. Nedává logiku, aby peníze investované na reklamu oslovily skupinu, která s činností neziskové organizace nesouhlasí a tudíž nehodlá finančně ani jakkoliv jinak participovat na jejím poslání. Vyspělé marketingové nástroje v on-line světě internetu dnes dokáží velmi obratně pracovat s nejjemnějšími sociodemografickými ukazateli. Díky sledování chování jednotlivce na internetu tak dokážeme dopředu poměrně efektivně eliminovat „necílové“ skupiny. Z chování na internetu dnes dokážou reklamní nástroje pro propagaci přesně určit, jaké jsou například záliby jednotlivce, jeho zájmy a podobně. Podle nejrůznějších ukazatelů pak vznikají homogenní skupiny lidí, mezi kterými si vybíráme při nastavování propagace.

## TARGETING

Poté, co si nezisková skupina určí své cílové skupiny, nastává jejich vyhodnocení. Principy targetingu – tedy vyhodnocení – již byly popsány v teoretické části práce. Nyní si, díky teoretickým znalostem, ukážeme na návodných příkladech, jak a proč je targeting z praktického hlediska důležitý.

Pro neziskovou organizaci nestačí, že si uvědomí cílení na příjemce služeb a donátory. Je potřeba rozlišit a specifikovat jak příjemce, tak donátory a říct si, zda má, či nemá na ony konkrétní cílové skupiny cílit ve svých marketingových aktivitách. A vedle toho si v rámci targetingu musí nezisková organizace připojit také konkrétní marketingové nástroje ke konkrétní cílové skupině. V době sociálních sítí by si ledaskdo mohl říci, že veškeré aktivity se přesunou na Facebook a Instagram a je vše vyřešeno. V praxi to tak ale není. Je potřeba znát nejen cílovou skupinu, ale také médium, kde se tato skupina vyskytuje. Je tedy potřeba zvolit vhodný nosič informací. A tím mohou být nejen sociální sítě, ale i jiné nástroje. V této diplomové práci byly popsány dostupné marketingové nástroje v podobě sociálních sítí a jejich sociodemografické údaje. Je potřeba, aby pracovník, který se bude nastavování marketingové



komunikace věnoval měl vždy aktuální znalosti z marketingového prostředí. Uměl vyhodnotit jak digitální, tak tištěná média a přiřadit je ke konkrétním cílovým skupinám. Pokud se například nezisková organizace zabývá službami, které v nadpoloviční většině využívají senioři, musí nezisková organizace vyhodnotit i to, kdo služby nejčastěji objednává, kdo se o ně z praxe nejvíce zajímá a na základě toho vyhodnotit, na koho cílit a jaké médium k tomu využít. Pokud si nezisková organizace určí, že o služby se nejvíce zajímají ženy ve věku 40-60 let, pak je jasné, že své marketingové aktivity nelze umisťovat do nosičů, které jsou dominantní pro muže, nebo pro teenagery. V případě sociálních sítí pak v reklamních nástrojích mohou přesně určit, komu by se měly příspěvky primárně zobrazovat, nebo na koho je chci cílit v rámci placené propagace.

### **3.9.2 Marketingový mix – jak jej prakticky sestavit**

V návaznosti na zjištění z analýzy marketingového mixu v teoretické části práci a na základě dalších zjištění plynoucích z provedených průzkumů diplomové práce je doporučen následující postup při sestavování marketingového mixu pro neziskové organizace. Následující model a popis marketingového mixu si klade za cíl stát se modelem, který v praxi snadněji pomůže neziskovým organizacím sestavit marketingový plán a nastavit logický rámec pro marketing organizace.

## **PRODUKT**

Oproti komerčnímu produktu, který odpovídá na poptávku a chtějí jedince, produkt neziskový má před sebou daleko sofistikovanější úkol. Řada donátorů totiž neziskový produkt/službu v daném okamžiku ani nepotřebuje. Proč by tedy měl přispět? Proč by to měl chtít? Vždyť za to nic hmatatelného nedostane! Na tyto otázky musí být každá nezisková organizace připravena. Musí s nimi každodenně pracovat ve své veřejné komunikaci a musí je mít vyřešené dopředu. Jak vyplývá z teoretické analýzy. Neziskové organizace nejsou soukromé firmy. Jejich cílem není prodej služeb/produktů za účelem maximalizace zisku. Jejich smyslem je pomáhat těm, kteří pomoc potřebují a tím přispívat celé komunitě – společnosti. Soukromá firma se ve své propagaci a komunikaci zaměřuje na co nejdetailnější popis produktu a vyzdvižení jeho kvalit. Ve své podstatě totéž platí také pro neziskovou organizaci. Ta ovšem na rozdíl od soukromé firmy necílí jen na koncového odběratele, ale i na donátory. Ve své komunikaci tak musí neziskové organizace nejen prodat produkt – službu, ale i její smysl z hlediska celospolečenského. Popisem své služby nezisková organizace primárně oslovuje

současné a budoucí klienty. Popisem dopadu jejich služeb však nezisková organizace oslovuje i donátory! Cílem je přesvědčit přispěvatele o významu služby. Jak to provést? Neziskové organizace musí velmi obratně používat reálné příběhy a jejich dopady. Měly by se vždy snažit své služby popisovat jako služby, na kterých máme všichni svůj podíl a všichni jsme součástí změny, která reálně pomáhá tam, kde je to potřeba a jednou může pomoci i vám. Donátory je vždy potřeba přesvědčit, že nezisková organizace vyplňuje prázdná místa, kde „selhává“ soukromý sektor nebo stát. Donátor se musí ztotožnit se svojí rolí, kterou se stává součástí celospolečenského dění. Musí dojít k uvědomění, že se aktivně podílí skrze neziskovou organizaci na pozitivní změně a že tato změna ve výsledku pomáhá i jemu samotnému.

## CENA

Jak vyplývá z předchozích analýz v této diplomové práci. Neziskové organizace nesmí profitovat na své činnosti a svůj zisk nesmí přerozdělovat mezi stakeholdery. Nezisková organizace nevyrábí produkt, nepracuje se vstupními a výrobními náklady jako standardní firma. Nezisková organizace prostřednictvím veřejných darů naplňuje svoje poslání, kterým je pomoc s celospolečenským přesahem.

Směrem k donátorům by měla nezisková organizace nabídnout svobodné alternativy ve finančních příspěvcích nebo v jiné formě participace, jako je pořádání eventů, pomoc ve formě sdílení personálních kapacit a odborníků apod. Donátorům je potřeba nabídnout maximální svobodu v tom, jakým způsobem se zapojí.

Směrem ke klientům je vždy potřeba zcela přesně definovat, zda za poskytnuté služby něco platí, či zda jsou služby zcela hrazeny z darů bez jejich vlastní finanční spoluúčasti. Je potřeba mít na paměti, což vyplynulo také z teoretické analýzy, že nezisková organizace má právo po svých klientech případně požadovat určité finanční příspěví, které se bude vztahovat na pokrytí nezbytných nákladů a dle definice neziskových organizací nebudou tyto finance sloužit pro generování zisku pro stakeholdery. Nezisková organizace nesmí brát případné poplatky pro klienty za poskytování svých služeb jako selhání.

Ať už bude nezisková organizace získávat finance od donátorů, nebo klientů, musí vždy zachovávat zásady transparentnosti, na kterou se v meziročních srovnáních stále více klade důraz. Každá osoba participující s neziskovou organizací má právo vědět, jak je s finančními dary naloženo, kam putují, jaký je finanční tok uvnitř organizace, kam se získané finance procentuálně dále dělí, do jakých finančních kapitol putují. Dodržováním principů

transparentnosti si nezisková organizace buduje a prohlubuje důvěryhodnost. Pokud budou neziskové organizace dodržovat principy transparentnosti, zároveň tím obrátě bojují proti tvrzením některých politiků v zemi, kteří se mnohdy opírají o tvrzení, že neziskový sektor je financován „prapodivně“, nesprávně, neúčelně a netransparentně.

## MÍSTO

Nezisková organizace může působit lokálně, ale i celorepublikově. Na místo svého působení je potřeba brát zřetel při marketingových aktivitách. Nedává žádný smysl cílit reklamu, nebo připravovat reklamní sdělení pro celou ČR, pokud nezisková organizace dokáže zabezpečit své služby jen v konkrétním místě. Internetové nástroje pro reklamu umožňují cílit příspěvky a reklamní sdělení na konkrétní lokalitu, což umožňuje efektivní správu a využití propagace. V off-line prostoru pak platí stejné pravidlo. Orientace na místo výkonu je klíčové. V těchto případech se velmi oceňují lokální mediální nosiče, od tištěných médií až po billboardy a plakátové plochy.

V rámci celorepublikového působení je důležité využívat další ukazatele na cílení, jako jsou demografické údaje o cílových skupinách apod. Ale i u celorepublikových kampaní můžeme uvažovat nad konkrétním výběrem více preferovaných lokalit. Může se jednat o preferenci venkov vs. město apod. Tento výběr znovu koresponduje s tím, jaká je/jsou naše cílové skupiny, kde je jejich nejvyšší koncentrace.

## DISTRIBUCE

Řada služeb neziskových organizací vyžaduje distribuci z místa A do bodu B. Jako příklad zde uvedeme například terénní sociální služby, které v podstatě „migrují“ za klienty. Jiné neziskové organizace nabízí v rámci svého portfolia možností pro přispěvatele možnost zakoupení nejrůznějších PR předmětů, jejichž výtěžek znovu putuje na financování jejich poslání. I tyto předměty se musí od neziskové organizace dostat k příjemci a je tedy potřeba přemýšlet nad konkrétní distribucí. A náklady na distribuci nesmí být zanedbány. Musí s nimi být počítáno v rámci výpočtu konkrétní ceny u služby, ale i u onoho zmiňovaného PR předmětu.

## LIDÉ

V neziskovém sektoru se přímo nabízí využití rozšířené verze marketingového mixu o položku „lidé“. Právě lidský kapitál, ať už ten z pozice zaměstnanců, tak ten z pozice klientů, dobrovolníků a donátorů je zcela zásadní i pro marketing neziskových organizací. A na základě výše provedených analýz a zjištění si nyní ukážeme proč je potřeba s touto položkou v marketingovém mixu pracovat.

### **Zaměstnanci a dobrovolníci**

Obecně platí, že organizace je jen tak dobrá a výkonná jako jsou její vlastní zaměstnanci. V neziskovém sektoru je jedním z největších úskalí nedostatečně silný a mnohdy málo profesionální lidský kapitál v zaměstnaneckém poměru. Neziskové organizace směřují veškeré své finance k dosažení svých cílů, k zajištění maximálního množství klientů. Velmi často ovšem neziskové organizace zapomínají, že i samotní zaměstnanci jsou součástí jejich výsledku a jsou pro organizace a její poslání naprosto klíčoví. Zaměstnanci proto nesmí stát na okraji zájmu. Stejně jako v soukromém byznysu i v neziskovém sektoru platí, že je potřeba mít dobře nastavenou firemní strukturu a kulturu. Je potřeba mít na klíčové oblasti klíčové zaměstnance. Marketing, jak ukázaly výše provedené výzkumy, je bohužel velmi často vnímám jako oblast, která není klíčová. Velmi často marketing spadá do pensa dalších dílčích činností, přesto že je jeho role v 21. století zcela klíčová a zásadní pro celkový úspěch a výsledek jakékoliv organizace a projektu. Bez přesného určení osob, které se budou věnovat marketingu organizace nelze marketingový mix a celé řízení dovést ke zdárnému konci a úspěchu. Vymezení klíčových osob, které ponese za marketing zodpovědnost a jejich náplň práce bude založena na tom, že povedou marketingové aktivity jako prioritní a hlavní, je zcela zásadní! Tím, že se konkrétní zaměstnanec bude soustředit na jednu oblast, bude snadněji dosaženo lepších výsledků. Profesionalizace marketingu znamená, že odpovědný zaměstnanec má marketingové zkušenosti a vzdělání, rozumí tomuto odvětví, dokáže sledovat trendy a vykonávat úkoly s tímto oborem spjaté.

Specifická je kategorie dobrovolníků. Na rozdíl od soukromých firem, jsou pro neziskový sektor dobrovolníci zcela klíčoví. Nejen, že dokáží pomoci s odvedením konkrétních pracovních úkonů, ale svým dobrovolným zapojením do procesu získávají k vybrané neziskové organizaci velmi specifický vztah a jsou jí nakloněni. To je i pro marketing velmi cenná skutečnost. Dobrovolníci dokáží pomoci s jednoduchými marketingovými úkony, jako může

být například roznášení letáků, případně pomoc na eventech, ale vedle toho jsou sami o sobě důležitým marketingovým nástrojem. Pokud sdílí své zkušenosti s neziskovou organizací veřejně, nebo v okruhu svých přátel a známých, znovu tak napomáhají šířit povědomí o dané organizaci a jejím zaměření. Proto by si každá nezisková organizace měla své dobrovolníky velmi hýčkat a budovat s nimi úzké a přátelské vztahy.

## **Donátoři**

Donátoři jako marketingové nosiče. Tak bychom ve zkratce mohli říci další cenný význam donátorů. Vedle finanční a jiné pomoci mohou být donátoři velmi užitečnými nositeli informací o dané neziskové organizaci. Vše znovu závisí na jejich zapojení a budování vztahů. Osoby odpovědné za marketing by měly umět pracovat s potenciálem donátorů, umět najít a oslovit konkrétní jednotlivce k úzké spolupráci i v rámci komunikačních aktivit.

Někteří donátoři navíc mohou patřit mezi vlivné osobnosti s konkrétním působením na veřejné mínění, nebo mohou v rámci soukromé sféry podnikat v oblasti, kterou lze velmi dobře propojit i s činností neziskové organizace. Je důležité, aby marketing organizace uměl s těmito jedinci pracovat a zvládl je oslovit v konkrétních potřebných situacích.

## **PROPAGACE**

Poslední a nezbytnou součástí marketingového mixu je propagace. Ta se odvíjí od výše popsaného modelu segmentace a targetingu. Každá nezisková organizace musí umět volit cílové skupiny a přiřadit k nim vhodné marketingové nosiče.

### **3.9.3 Výběr marketingových nástrojů a konkrétních doporučení**

Následující oddíl slouží jako doporučení konkrétních marketingových aktivit, které jsou vhodné pro neziskový sektor. Doporučení vycházejí z empirických zkušeností autorky práce, která se v praxi věnuje marketingu neziskového sektoru a z analytických podkladů, které byly provedeny v této práci.

#### **3.9.3.1 Sociální sítě**

Sociální sítě dnes mají velký vliv na veřejné mínění. Jak ukázala analýza v teoretické části této práce, i v České republice se jedná řádově o miliony uživatelů. Jejich využití je tak autorkou práce více než doporučováno a jak ukázal i aplikovaný výzkum, neziskové organizace

sociálních sítí hojně užívají. Je však potřeba, aby při práci se sociálními sítěmi byly dodržovány jisté základní zásady, které autorka práce doporučuje:

- Obsah na sociálních sítí musí být pravidelný a četný
- Obsah musí být výstižný, ideálně obrazový, nebo ve formě videa
- Při tvorbě obsahu je potřeba využívat reálných příběhů – storytelling
- Je vhodné vyčlenit určitou část financí z celkového rozpočtu neziskové organizace na placenou propagaci
- Nezbytná je práce s publikem – odpovídání na zprávy a komentáře

Z hlediska obsahu je autorkou doporučováno myslet na pestrost. Obsah by se měl měnit. To znamená, že je vhodné využít všech nabízených forem a často je měnit. Od fotografií z terénu, přes vlastní grafiky, až po videa, tvorbu anket a živé přenosy, které jsou ideální formou například pro odborné semináře, workshopy apod. Obsah musí být co nejvíce autentický. V případě grafik je potřeba dodržovat grafický manuál organizace a brand značky. V dnešní době existuje celá řada jednoduchých grafických programů, které jsou nabízeny zdarma, případně za poplatek, a jsou vytvářeny pro grafické amatéry. Tyto grafické programy mají za cíl usnadnit firmám a jakýmkoliv jiným institucím práci s grafickými šablonami. V praxi tedy organizace nepotřebuje grafika zaměstnaného na full-time, zvláště při omezených zdrojích neziskového sektoru. Grafík však může v jednorázové spolupráci organizaci připravit šablony, které budou nahrány do grafického programu a dále využívány vlastním zaměstnancem organizace. Autorka z vlastní zkušenosti jako vhodný grafický program, který je uživatelsky přívětivý a jednoduchý na obsluhu, doporučuje Canva ([www.canva.com](http://www.canva.com)).

U fotografického materiálu je potřeba dbát na kvalitu fotografie, která nesmí být rozmazaná, musí být dostatečně ostrá. Fotografie je dnes velmi jednoduché pořídit a upravit pomocí chytrých mobilních telefonů. Tím se značně ulehčuje práce a nákladovost pro firmy a organizace. Samy sociální sítě, jako Instagram, pak před publikováním fotografie nabízí sadu fotografických filtrů a nástrojů pro úpravu fotografie, aby bylo dosaženo maximálně dobrého výsledku a fotografie zaujala uživatele. Je vhodné těchto nástrojů využít.

Videoobsah na sociálních sítích stále roste na oblibě. Dokládá to skutečnost, že sociální sítě jako Facebook a Instagram dnes nabízí funkcionality jako IGTV a Facebook Watch, kde mohou uživatelé sledovat výhradně publikovaný videoobsah. Videoobsah musí mít jasné parametry: cílit na emoce a vysvětlovat konkrétní příběh / situaci. Díky novým funkcionalitám

na Instagramu a díky sociální síti TikTok je trendem zveřejňovat videa v kratší časové délce, platí tak obecně vyšší pravděpodobnost, že video bude mít v celku více shlédnutých minut. Stejně tak je potřeba vyhovět doporučení Facebooku, které preferuje k videí dodat titulky. Díky tomu bude video společností Facebooku více preferované v celkových shlédnutích a bude upřednostňováno jeho algoritmem. Tvorbu videí je možné zadat externímu dodavateli, nebo je možné jejich produkci zvládnout i z vlastních kapacit. Již výše zmiňovaný grafický program umožňuje i postprodukcí videí a alternativou je dnes velmi oblíbený produkční nástroj vimeo.com, který stejně tak jako Canva sází na jednoduché uživatelské prostředí. Výhodou externího dodavatele je samozřejmě časová úspora a vyšší kvalita zpracování, ale v praxi se setkáváme velice často s vlastní produkcí.

Sociální sítě jsou o propojení jednotlivých osob ve virtuálním prostoru a všechny firmy a organizace bojují o přízeň fanoušků. Sociální sítě a úspěšnost na nich lze posuzovat z mnoha ukazatelů. Počty interakcí, shlédnutých minut a celkovým dosahem. Autorka doporučuje primárně sledovat ukazatel „dosah“. Cílem každé komunikace na sociálních sítích by mělo být oslovení co nejvyššího počtu osob. Neznamena to, že by ostatní ukazatele nebyly důležité. Interakce ukazují celková zapojení uživatelů, mohou být znamením, že je obsah organizace zábavný a oblíbený. Shlédnuté minuty se sledují u videí a dávají nám zpětnou vazbu o tom, jak je video z hlediska uživatelů populární, jak ho je motivuje k dokoukání. Podle těchto ukazatelů, které jsou běžně dostupné každému správci sociálních sítí, lze následně obsah měnit a vylepšovat.

V případě interakcí máme na mysli počty takzvaných „lajků“. Jejich sběr je logicky závislý na kvalitě obsahu. V případě, že chceme stránku na sociální sítě více zviditelnit, je dobré do edičního plánování občasné zařadit i obsah, který se zaměřuje přímo na sbírání takzvaných lajků. Takovým obsahem je například anketa. Díky interakcím – lajkům je takový obsah na Facebooku preferován a je nabízen širšímu okruhu uživatel. I proto je dobré takový obsah do obsahové portfolia zařadit.

### 3.9.3.2 Storytelling

Jednou z hlavních priorit neziskových organizací je přesvědčit veřejnost o svém působení a významu pro společnost. Jak toho ale efektivně dosáhnout? Storytelling je odpovědí. Na konkrétních příbězích z praxe může nezisková organizace svěle ukázat svou práci a výsledky své práce. Příběhy musí být reálné, musí představit hlavní klienty, kterým nezisková organizace pomohla a celý příběh musí emotivně vtahovat do děje i samotné dárce. Ti se musí

ztotožnit s příběhem a přivlastnit si myšlenku, že jsou to právě oni, kdo mají moc a sílu podobné příběhy s dobrým koncem spoluvytvářet.

Storytelling je možné aplikovat prakticky na jakýkoliv marketingový nosič. Sociální sítě doslova vybízí k tomu, aby zde byl storytelling praktikován pravidelně. Na sociálních sítích si navíc může každá nezisková organizace sama zvolit, jakou formou storytelling odvypráví. Zda využije pouze obrazového materiálu, nebo formy krátkých videí. Je ovšem důležité, aby v obrazovém materiálu byly zachyceny reálné osoby a jejich příběhy. V době krátkých sdělení hraje obrazová složka hlavní roli a na sociálních sítích to platí dvojnásob. Důležité je, aby celkové zobrazení bylo emotivní a dokázalo příběh jednoduše popsat. Dárce musí vidět, jaký byl výchozí a konečný stav. Musí přesně rozeznat, čím nezisková organizace pozitivně zapůsobila, čím byla její úloha v příběhu důležitá a pochopit, že bez jejího vlivu by příběh dopadl špatně. Příběhy lze ale velmi obratně využít i v komunikaci s médii. Autorka diplomové práce velmi doporučuje konkrétní příběhy nabízet jako tiskové zprávy pro konkrétní média a novináře. Není potřeba cílit na všechny mediální domy v zemi. Storytelling lze nabízet lokálním médiím, v jejichž území se příběh odehrává, neboli vybrat média pro volný čas a lifestyle. Pokud Váš příběh vypráví o člověku, který vynikal v konkrétním koníčku, sportu, aktivitě, je dobré jeho příběh nabídnout i médiím, která jsou v souladu s těmito aktivitami. Cíleně tak může nezisková organizace oslovit skupinu dárců, kteří mají společný zájem. Totéž platí i o samotném zaměření neziskové organizace. Pokud nezisková organizace působí například v oblasti školství, je dobré storytelling nabídnout odborným médiím, která se zajímají o oblast vzdělávání.

### 3.9.3.3 Zapojení influencerů

Nacházíme se v době takzvaných influencerů, tedy vlivných osob, které jsou populární na sociálních sítích, mají řadu sledovatelů, podporovatelů a fanoušků a jsou významnými trendsettery – nastavovateli trendů. Jejich sledující – followers podléhají jejich názoru a proto není divu, že jejich veřejné moci začaly velmi rychle využívat i soukromé firmy. Jak již bylo popsáno v teoretické části práce, influencer marketing je dnes vysoce na vzestupu a využívají ho i neziskové organizace. Jak tedy v praxi takový influencer marketing využít? Zpravidla je potřeba si dopředu říci, zda chci zapojení slavné a veřejné osobnosti využít pro konkrétní kampaň, nebo pro dlouhodobou spolupráci – tedy zda z ní chci udělat ambasadora své organizace. V případě kampaní je šance na získání influencerů značně vyšší. Velká část z nich totiž projekty ráda střídá. Navíc k těmto účelům existuje v České republice i speciální tržiště –



lafluence.com, kde mohou neziskové organizace poptávat menší či větší influencery pro svoji konkrétní kampaň. Z jednorázové spolupráce se navíc může velmi rychle stát spolupráce dlouhodobá. Pokud bude daná kampaň úspěšná a dobře provedená, je velká šance, že si influencer bude chtít spolupráci s Vaší organizací zopakovat. Tržiště Lafluence je vskutku jedinečným projektem a unikátní příležitostí pro neziskové organizace. Pro klienty je zde navíc funkční support v případě jakýchkoliv otázek.<sup>1</sup> Druhou možností influencer marketingu je dlouhodobý patronát. Známa osobnosti dlouhodobě propůjčuje neziskové organizace svoji image a jméno. V praxi taková spojení známe, jako příklad lze uvést například všem dobře známé a několikaleté spojení herečky Jitky Čadové Čvančarové s nadací Debra. Jistou výhodou nesou ty neziskové organizace, které jsou přímo založeny, nebo spoluzaloženy známou osobností. Tyto organizace jsou pro veřejnost od počátku značně viditelnější, neboť známé osobnosti lákají přirozeně vyšší pozornost médií. Navíc známé osobnosti velmi často využívají své synergie a kontaktů na známé kolegy z branže a jsou schopny oslovit i další veřejně známé osobnosti.

Jak tedy s influencer marketingem začít? V první řadě je potřebná rozvaha. Je třeba si říci, že bez kampaně nebude influencer marketing možný. Je dobré od začátku vědět, co přesně chci propagovat. Pokud se nezisková organizace věnuje vícero činnostem, musí si říci, kterou chce influencerům nabídnout. Pokud se organizace věnuje jedné jediné činnosti, pak je vhodné tuto činnost rozfázovat na příběhy. Propojení influencerů s konkrétními příběhy bude opět daleko více efektivní. Autorka práce upozorňuje, že musí dojít k propojení tváře influencera s neziskovou organizací. Influencer se musí stát součástí neziskové organizace, znát její poslání, věřit mu, přivlastnit si jej. Toho nezisková organizace dosáhne pouze tehdy, pokud umožní influencerů praktický zážitek – zapojí je do činností organizace, ukáže jim konkrétní příběhy, seznámi je s konkrétními osobami, kterým nezisková organizace pomáhá. Autorka taková zapojení popisuje na veřejném příkladu z praxe:

*Organizace Člověk v tísni v roce 2018 oslovila známou influencerku Shopaholik Nicol. Spolupráce nespočívala pouze v tom, že by influencerka na svých sociálních sítích o neziskové organizaci promluvila. Člověk v tísni influencerku zapojil do své činnosti. Konkrétně ji vyslal na své dvě zahraniční mise. Influencerka tak mohla svým fanouškům zprostředkovat konkrétní zážitek a ukázat reálnou zkušenost. Tím celá spolupráce získala daleko vyšší důvěryhodnost u veřejnosti. Zprostředkováním autentického příběhu uvěří publikum poslání neziskové organizaci více, než kdyby šlo o pouhé propůjčení tváře známo osobnosti na grafické účely.*

---

<sup>1</sup> Autorka práce si v rámci praktické části tržiště Lafluence vyzkoušela na vzorovém příkladu

*Díky reálnému zapojení influencerky mohli diváci pochopit skutečnou hodnotu práce neziskové organizace, mohli se seznámit se skutečnými příběhy lidí v terénu, kteří jsou příjemci pomoci a stali celková mise získala skutečnější a živější obrysy. Díky videím a fotografiím z návštěvy influencerky na misích si lidé mohli lépe představit, o čem takové mise ve skutečnosti opravdu jsou, co je jejich smyslem a jaký mají výsledek. To je pro každého diváka velmi důležité, protože na výsledku dokáže spatřit význam a daleko lépe tomuto významu uvěří a pochopí jej. Člověku v tísní přineslo spojení s Shopaholik Nicol několik závěrů. Podařilo se jim oslovit mladší publikum, dokázali dárce edukovat o svém projektu v Zambii a na Ukrajině a sama influencerka se stala v podstatě vyslankyní „normálních lidí“ z řad nehumanitárních pracovníků, čímž dokázala projekt přiblížit široké veřejnosti a stala se tak velmi cenným a důvěryhodným svědkem událostí, které na misích prožila. Díky těmto zkušenostem a spolupráci s organizací se navíc influencerka rozhodla pro společnou spolupráci i v budoucnu. (Kadeřábková, 2019)*

Influencer marketing tedy nyní pouze o zveřejnění jednoho příspěvku na sociální síti známého influencera. Jde o značné propojení tváře s neziskovou organizací. Sami influenceři chtějí svým fanouškům poskytnout unikátní, zprostředkované zážitky a reálné příběhy. Touží po autentičnosti. Tu by měla nezisková organizace za každou cenu influencerům nabídnout.

#### Jak svého influencera najdu? Kde ho oslovím?

Jak již bylo zmíněno výše, v České republice existuje e-tržiště Lafluence, které propojuje firmy/organizace s influencerem. Lafluence je unikátní platformou, kde najdete malé, střední a prvotřídní influencerem (toto rozdělení influencerů závisí na počtu jejich fanoušků. Jedná se buď o tisíce, desetitisíce a u nejspičkovějších influencerů mluvíme o statisících). Na tržišti nezisková organizace projde jednoduchou registrací, následně vyplní podrobnosti o své kampani – tedy název, popis, cíl – a následně je kampaň umístěna na tržiště. Přes Lafluence Vás následně pomocí e-mailu oslovují jednotliví influenceři, se kterými řešíte podrobnosti spolupráce. Na základě zkušeností autorky práce je při jednání s influencerem důležité umět zodpovědět veškeré otázky týkající se mise, poslání a fungování organizace. Z pěti influencerů se tři dotazovali na transparentnost finančních toků uvnitř organizace. To jen znovu dokládá zjištění z teoretické analýzy práce, že na otázku transparentnosti je kladen stále větší důraz. Během domlouvání konkrétních podob spolupráce autorka zjistila, že všichni influenceři si kladou vlastní podmínky na to, jakým způsobem bude vytvářen obsah o organizaci na jejich sociální síti. Sami influenceři obvykle buď přijdou s vlastním návrhem scénáře, o kterém je dobré dál diskutovat, nebo zhodnotí a upraví návrh Vašeho scénáře. U všech se však potvrdilo to, co ukazuje popsany příklad Člověka v tísní, a tedy zapojení influencera do činnosti neziskové organizace. Poté, co

je s influencersy nastaven scénář, je potřeba vytvořit časový plán, který je v praxi dodržován a neziskovou organizací kontrolován.<sup>2</sup>

Další možností, jak jinak vybrat influencera je jeho přímé oslovení. V takovém případě má organizace buď vlastního marketingového specialistu, který se orientuje na poli influencer marketingu, sleduje aktuální trendy v této oblasti a na základě vlastních zkušeností dokáže pro neziskovou organizaci sám vybrat konkrétní portfolio influencerů pro oslovení, nebo nezisková organizace osloví externí agenturu/experta, který neziskové organizaci sám doporučí konkrétní seznam vhodných influencerů a bude řídit celý proces. V praxi lze díky platformě Lafluence tyto obě varianty také kombinovat. Díky operation managementu společnosti Lafluence můžete mít k dispozici konzultanty, kteří vám pomohou s konkrétními parametry, nebo si můžete u společnosti zadat celou kampaň takzvaně na míru. Poslední možností je také využití samotné databáze talentů od společnosti Lafluence, čímž může organizace na časově omezenou dobu získat seznam influencerů s konkrétními vyhodnocenými parametry.

Kampaň s influencersy je vždy potřeba vyhodnotit. Každá organizace má právo chtít po konkrétním influencerovi data o dosahu příspěvků vztahujících se k organizaci. Sama organizace by si měla být schopna na základě vlastních dat a pohybů na účtu vyhodnotit, kolik nových dárců spolupráce přinesla.

### Je influencer marketing nákladný?

Sama autorka práce má s influencer marketingem velmi pozitivní zkušenost i z hlediska minimální nákladovosti. Hlavní investici spatřuje ve vynaloženém času. Influencerům se zkrátka musíte věnovat, musíte s nimi být v neustálém kontaktu, umět jim zodpovídat všemožné otázky, poskytnout jim pomocnou ruku a umět vyhovět jejich přáním, pokud jsou opravdu reálná. Kampaň, kterou autorka práce zadávala přes platformu Lafluence byla vedeno jako nezisková a byla uskutečněna zadarmo. Na kampaň odpovědělo 7 influencerů. Nejmenší z nich měl 3K sledujících na síti Instagram a největší z nich 66K na Instagramu. Díky platformě byla autorka práce srozuměna s celkovými čísly sledujících i na ostatních sítích. Za spolupráci s neziskovou organizací nepožadoval žádný z influencerů finanční, ani barterovou odměnu. Že jde o bezplatnou spolupráci musí být patrné už z popisu kampaně. Pokud chce nezisková organizace zvýšit zájem, může samozřejmě kampaň nabídnout i za finanční nebo barterovou odměnu. Ve spolupráci s neziskovou organizací to ale může na sledující influencerů vrhat negativní světlo, a proto také lze očekávat, že jen minimum influencerů by z povahy

---

<sup>2</sup> Autorka práce v rámci své praxe sama zadávala a vedla kampaň pro Centrum Dialog o.ps. na [www.lafluence.com](http://www.lafluence.com)

neziskových organizací vyžadovalo spolupráci na základě finanční odměny, stát se to ovšem v praxi opravdu může. V takové případě pak záleží na neziskové organizaci, zda je ochotna do kampaně investovat peníze a záleží také na individuální domluvě s konkrétním influencerem o finanční výši. Autorka však placené kampaně nedoporučuje, neboť to může vyvolávat negativní konotace u veřejnosti.

#### 3.9.3.4 Usnadnění přístupu k dárcovství

Digitální doba umožňuje co nejvíce zkracovat cestu dárců k platebním možnostem. Toho by měla každá nezisková organizace maximálně využít. Autorka práce na základě analýzy v první části diplomové práce doporučuje maximálně využívat zjednodušené platební formy. Jako základní požadavek definuje jednoduchou platební bránu na webových stránkách neziskové organizace. Platební brána by měla umožňovat rychlý převod konkrétního daru v podobě finanční částky na účet organizace. Standardně se dnes setkáváme s platebními bránami, které dopředu definují konkrétní částku/částky, nebo umožňují dárci navolit si vlastní výši. Autorka upozorňuje, že platební bránu je potřeba na webových stránkách logicky umístit co nejvýše tak, aby se jednalo o jeden z prvních prvků, na které návštěvník stránky narazí po jejím otevření. Platební brána musí být tedy vždy na jasném a viditelném místě a měla by být v hierarchii webových stránek upřednostňována. Stejně tak další možnosti platby, jako je standardní převod z čtu na účet, či jiné formy dárcovství musí být na webových stránkách jasně označeny a měly by se vyskytovat na nejviditelnějším místě webu. Dalším zjednodušením platební transakce je využití QR kódů. Ty lze dnes pohodlně vytvořit přímo v internetovém bankovníctví. QR kódy lze využít také na přímé přesměrování na platební bránu. To znamená, že po naskenování QR kódu se dárci zobrazí výchozí webová stránka s platební bránou. QR kódy lze využívat nejen na tištěných materiálech. Lze je využít i na partnerských webových stránkách – tedy pokud jakákoliv firma či partnerská organizace svolí k jejich užívání na svých webových stránkách nebo jiných mediálních nosičích. V rámci tištěných materiálů však QR velmi zjednoduší dárcům přístup k dárcovství. To by měly mít neziskové organizace vždy na paměti, pokud vytváří tištěné materiály.

Vedle vlastní platební brány mohou neziskové organizace využít i platebních bran jiných organizací. Speciálně těch, které se zaměřují na podporu konkrétních neziskových organizací, například tím, že umožňují vytvořit on-line veřejnou sbírku. Na tomto principu fungují v České republice konkrétní platformy, kterým se autorka práce věnuje v následujícím v následujícím pododdílu.

### 3.9.3.5 Dárcovské platformy v České republice

Téměř 1/3 respondentů v dotazníkovém šetření uvedla, že nepoužívá dárcovské platformy a 16 % respondentů je spíše nevyužívá. Přitom se jedná o velmi užitečné nástroje k oslovení dárců a získání finančních darů. Autorka diplomové práce se proto na následujících řádcích věnuje vlastní analýze dárcovských platform v České republice s cílem seznámit neziskový sektor se všemi možnostmi on-line dárcovství, které se na českém trhu vyskytují. Analýza proběhla on-line s využitím dostupných zdrojů. Veškeré informace pocházejí přímo z webových stránek konkrétních platform. V rámci komplexní analýzy autorka práce otestovala všechny 4 platformy v praxi a své poznatky shrnuje níže. Podmínky a pravidla se však mohou postupným časem měnit, proto autorka doporučuje vždy před využitím samotných platform aktuálnost informací ověřit přímo na jejich stránkách.

#### **www.darujme.cz**

První zkoumanou platformou on-line dárcovství je Darujme.cz. Jedná se o webový nástroj, který slouží k pro neziskové projekty. Pro fungování na platformě se musí nezisková organizace registrovat. Následně získá přístup do uživatelského rozhraní, přes které jednoduchým způsobem založí konkrétní sbírku. Každá sbírka musí obsahovat přesné informace o svém účelu, fotografie a cílovou částku, kterou chce nezisková organizace vybrat. Sama organizace si volí, jak dlouho bude daná sbírka probíhat, zda bude krátkodobá, nebo dlouhodobá. Dárcovská platforma navíc umožňuje neziskovým organizacím vidět, kdo konkrétní přispěl a sdílet s nimi data o dárcích. Sama platforma dokonce na svých stránkách uvádí, že chce maximálně eliminovat anonymní dárci a naopak chce o co nejúžší propojení neziskové organizace s dárci. Po vytvoření kampaně – vyplnění formuláře pro sbírku – vznikne jakýsi virtuální účet = platební místo. V týdenních intervalech jsou pak neziskové organizaci zasílány dary včetně kompletního seznamu dárců. Potvrzení o daru vystavuje sama organizace, neboť technicky vzato je platforma pouhým zprostředkovatelem = nástrojem pro výběr finančních darů.

#### Informace v kostce:

Statut platformy: Platformu provozuje Nadace Via

Platforma slouží pro: spolky a pobočné spolky, nadace, ústavy, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, církevní organizace – pouze účelová zařízení, příspěvkové organizace dle § 22 a násl. zákona č. 250/2000 Sb., obce, kraje, sociální družstva

Poplatky: 2 % z darované částky jako provozní poplatek za zprostředkování daru (odečten automaticky při převodu daru na účet příjemce). Od 1.5.2022 bude platforma darujme.cz znovu

účtovat jednorázový poplatek za registraci a pravidelný roční poplatek, který byl vlivem koronavirové krize dočasně zrušen.

Celkové zhodnocení autorky: Platforma nabízí jednoduchý nástroj pro snadné on-line dárcovství. Dárci mohou přispívat libovolnou částkou pomocí platební karty nebo převodem z účtu. Peníze jsou neziskové organizaci zasílány pravidelně na týdenní bázi. O zviditelnění kampaně na této platformě se musí postarat sama nezisková organizace, která kampaň zadává. Marketing a propagace kampaně není součástí služby. Platforma se v praxi osvědčila a využívá ji stovky neziskových organizací.

### **www.donio.cz**

Platforma Donio.cz funguje na podobném principu jako darujme.cz. Opět se jedná o digitální platformu, která umožňuje snadné dárcovství. I zde dochází fakticky k vytvoření veřejných sbírek na konkrétní projekty/kampaně. Dárcovská platforma umožňuje vybírat peníze v různém časovém horizontu a výši. Vše je opět na uvážení zadavatele. Vybírané peníze jsou připisovány stejně jako u darujme.cz na účet zprostředkovatele a následně jsou po ukončení sbírky přeposílány konkrétní neziskové organizaci. Podmínkou pro fungování na platformě je vedení transparentního účtu. Platforma si po ukončení sbírky vyžaduje od příjemců konkrétní faktura, které dokládají řádné nakládání s darem tak, jak zadavatel sbírky určil. Díky tomu má platforma a dárci jistotu, že vybrané peníze jsou skutečně vynaloženy na účely, pro které byly vybrány. Platforma dárcům sama vystavuje potvrzení o daru.

#### Informace v kostce:

Statut platformy: Platforma Donio je zprostředkovávána firmou Donio s.r.o.

Platforma slouží pro: právnické i fyzické osoby bez nutnosti konkrétního statutu dle NOZ

Poplatky: Platforma si za své služby neúčtuje žádné poplatky od svých klientů a vyplácí tak 100 % vybrané částky na konkrétní projekt/kampaň. Peníze jsou příjemcům odesílány až po skončení kampaně.

Celkové zhodnocení autorky: Platforma Donio je uživatelsky opět velmi jednoduchá a přívětivá. I zde funguje velmi dobrý klientský servis. Stejně jako u darujme.cz nejsou ve službě zahrnuty propagační služby – propagace sbírky je opět závislá na vlastní snaze zakladatele sbírky. Výhodou platformy je, že si neúčtuje žádné správní ani jiné poplatky.

## **www.darujspravne.cz**

Daruj správně je další platformou pro veřejné sbírky neziskových organizací. Celá platforma je znovu založena na digitálním dárcovství. Neziskové organizace opět sami určují finanční rozpětí a horizont. Platforma má striktní pravidla. Připojit se k ní mohou pouze neziskové organizace, které fungují déle jak 12 kalendářních měsíců, mají založenou veřejnou sbírku a mohou doložit výroční zprávu. Sbírkou zde pro konkrétní neziskovou organizaci mohou založit také fyzické osoby, se založením ale musí dát daná nezisková organizace svůj výslovný souhlas. Vzhledem ke skutečnosti, že hlavním partnerem portálu je ČSOB, musí být organizaci zajištěna ČSOB platební brána a to smluvně. Z každé platby pak 1 % částky odchází jako správní poplatek právě ČSOB. V rámci založení sbírky je vyžadováno video od neziskové organizace, které se ke sbírce připojuje a musí být v délce 60 až 90 sekund. Poskytnutí o daru vystavuje nezisková organizace sama.

### Informace v kostce

Statut platformy: Platformu Daruj správně zajišťuje Fórum dárců, z.s.

Platforma slouží pro: spolky, ústavy, obecně prospěšné společnosti, nadace, nadační fondy, příspěvkové organizace nebo evidované církevní právnické osoby poskytující sociální, zdravotnické, vzdělávací nebo kulturní služby

Poplatky: Je účtováno 1 % z každé platby jako správní poplatek pro zprostředkovatele platební brány

Celkové zhodnocení autorky: Platforma Daruj správně je oproti konkurenčním platformám asi nejnáročnější z hlediska povinných požadavků na žadatele o sbírku. To může být pro řadu projektů významnou překážkou a raději pak zvolí jinou platformu. Stejně jako u jiných platforem získává nezisková informace veškeré informace o dárcích. I zde je snahou eliminovat anonymní dárcovství. Oproti předchozím platformám Daruj správně umožňuje vybírat peníze jen na úředně registrované organizace. To může pro některé dárcy zvyšovat kredibilitu a důvěryhodnost.

## **www.davam.cz**

Platforma Dávám.cz se oproti třem předchozím platformám vymyká. V praxi se nejedná o portál, kde by probíhaly veřejné sbírky. Jedná se o platformu, která slouží jako on-line tržiště

pro směnný obchod. Dárci zde tedy nepřispívají přímo na účely konkrétních neziskových organizací a jejich projektů, ale nabízejí zde vlastní služby a zboží ke směnnému obchodu. Službu si tedy můžeme představit jako on-line obchod, kde je na jedné straně dárcce, na druhé kupující. Částka za každý konkrétní uzavřený obchod mezi dvěma osobami pak neputuje na konto prodávajícího, ale na jím vybranou neziskovou organizaci. Neziskovou organizaci si prodávající předmětu/služby sám vybere z nabídky. Kupující pak převede peníze na účet přímo dané neziskové organizaci. Platforma je v České republice nová. V současné době proto není výběr neziskových organizací, kterým lze pomoci příliš veliký. Sami provozovatelé proto vyzývají uživatele tržiště, aby v případě, že chtějí na seznam zařadit neziskovou organizaci, kontaktovali přímo provozovatele portálu.

#### Informace v kostce:

Statut platformy: Dobročinný a dobrovolný projekt

Platforma slouží pro: Neziskové organizace, přesné podmínky pro neziskové organizace nejsou definovány

Poplatky: Platforma si za své služby nenárokuje žádné poplatky

Celkové zhodnocení autorky: Platforma je svojí myšlenkou velmi unikátní. Nabízí směnný obchod s přidanou hodnotou. Prodávající může nabídnout věc (službu), kterou již nechce. Naopak kupující tak získává věc (službu), kterou chce. Veškeré finance z transakce pak uspokojí třetí stranu obchodu, kterou je nezisková organizace.

Platformy, které slouží pro dobročinné sbírky, nebo svým účelem pomáhají neziskovým organizacím, jsou velmi cenné i z hlediska marketingu. S jejich pomocí mohou neziskové organizace usnadnit dárcům proces darování a mohou ta oslovit dárcce nové. Všechny čtyři výše zmíněné platformy pomáhají neziskovým organizacím k zisku nových dárců a darů a to jednoduchou formou. Nabízejí vysoce technická řešení, které může být pro řadu malých neziskovek jinak nedosažitelné. Propojují dárcce s neziskovými projekty, pomáhají šířit konkrétní informace o neziskových projektech. Jejich obsluha je vždy velice intuitivní a přívětivá. Založením konkrétní sbírky na platformách tomu určených ale neznamená automaticky úspěch. Neziskové organizace musí sbírku vlastními silami dostat do veřejného povědomí. Musí se samy postarat o její šíření mezi masy a propagaci. K tomu musí využít



vlastní marketingové nosiče, jako jsou sociální sítě, e-mailing apod. Přesto je užívání těchto platforem z hlediska marketingu a PR autorkou práce vnímáno velmi kladně.

### 3.9.3.6 Spolupráce neziskového sektoru se soukromým

Autorka diplomové práce upozorňuje na možnost zapojení se do soukromých projektů, které podporují neziskový sektor. Podle provedeného dotazníkového šetření v této diplomové práci využívá projektů komerčních firem pravidelně pouze 20 % respondentů, dalších 20 % se pak do podobných projektů nezapojuje vůbec a 60 % tak činí na nepravidelně.

Velké soukromé společnosti se dnes snaží vést společensky odpovědnou politiku. K tomu ovšem potřebují neziskový sektor. Propojení a synergie těchto dvou sfér může vést k velmi pozitivnímu efektu pro neziskový sektor, k posílení dárcovství, ale i k přílivu nových dobrovolníků. Je dobré sledovat pravidelně dění okolo sebe, nadnárodní společnosti o svých projektech pro neziskový sektor velice často informují v celostátních médiích, o nejrůznějších projektech, které se týkají neziskových organizací dnes také informuje webový portál Světneziskovek.cz<sup>3</sup>. Autorka práce proto doporučuje pravidelně odebírat informace, které se týkají novinek v neziskovém sektoru. Neziskové organizace by měly umět využít nabídku příležitostí. Velmi jim to může pomoci s budováním lepší image a posilováním brandu. Řada soukromých firem dnes v kooperaci s neziskovým sektorem spoluvytváří akce zaměřené na dárcovství, ale v praxi se lze setkat i s jinými druhy eventů a příležitostmi, jako jsou soutěže pro neziskový sektor apod.

Soutěžní projekty se velmi často dostávají do pozornosti médií, což opět pozitivně napomáhá pozitivnímu vnímání a PR. Účastí v soutěžních projektech tedy zvyšuje nezisková organizace šance na vyšší mediální povědomí a tím na oslovení nových dárců nebo dobrovolníků. Asi nejnámější soutěží s dobrým renomé je Neziskovka roku, které pořádá Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS) a Asociace veřejně prospěšných organizací ČR (AVPO ČR).<sup>4</sup> Další soutěží zaměřenou na storytelling a hodnotící užitečnost a nakládání s dary je Zlatý banán. Tato soutěž je ovšem určena pouze pro takzvané držitelé Značky kvality, o kterou se lze přímo na webových stránkách ucházet.<sup>5</sup> V roce 2020 proběhla soutěž Via Bona, které se mohly účastnit neziskové organizace, které se významně podepsali na zvládnání

---

<sup>3</sup> Veškeré informace prakticky čerpány ze zdroje: [www.svetneziskovek.cz](http://www.svetneziskovek.cz)

<sup>4</sup> Veškeré informace prakticky čerpány ze zdroje: [www.neziskovkaroku.cz](http://www.neziskovkaroku.cz)

<sup>5</sup> Veškeré informace prakticky čerpány ze zdroje: [www.zlatybanan.cz](http://www.zlatybanan.cz)

pandemie koronaviru. Via Bona přitom funguje již více než 20 let a oceňuje každoročně nejlepší filantropické a neziskové počiny v ČR. Za její realizací stojí Nadace Via.<sup>6</sup>

Řada soukromých společností dnes nabízí také synergické projekty, které pomáhají například s dárcovstvím, marketingem, sháněním dobrovolníků, edukací v nejrůznějších oborech, zajištěním nejrůznějších pomůcek a darů v nefinanční podobě (například IT techniky). Vznikají nejrůznější projekty na takzvanou akceleraci – tedy na pomoc s novými projekty. Akcelerátory přitom mohou své účastníky vybírat i formou soutěže.<sup>7</sup> Akcelerátory pak nabízí vybraným projektům nejrůznější benefity, jako jsou školení, mentoringy, vzájemná sdílení praktických zkušeností, IT podpora, vstupní analýzy apod. Každý akcelerátor nabízí jiné možnosti, pro neziskové organizace je to ovšem vždy velmi užitečná příležitost, jak posunout své dovednosti, získat nové zkušenosti a znalosti z oboru a zlepšit si tak konkrétní agendy náplně práce včetně marketingu.

Soukromý sektor sám o sobě nemá dostatečné povědomí a neziskovém sektoru. Proto se velmi často rád účastní projektů, které dělá neziskový sektor pro neziskový sektor, v podobě sponzorství a partnerství. Stávají se tak ale významným článkem k realizaci takových projektů. Spojují své známé brandy a marketingovou image s dobrou věcí, což skýtá příležitost pro neziskové organizace. Projektem, který sdružuje neziskové organizace, je například Takoví jsme.

Spolupráce neziskového sektoru a soukromého sektoru je na vzestupu. Stále více firem se snaží naplňovat i společenskou odpovědnost, a to ho motivuje k navázání vztahů s neziskovým sektorem. Firmy ve vašem okolí mají potenciál stát se vaším partnerem, velkou roli zde hraje lokálnost a sounáležitost k regionu, kde společně působíte. Neziskové organizace by neměly jen čekat na příležitost, ale měly by umět ji aktivně vytvářet.

### 3.9.3.7 Spolupráce neziskového sektoru se státním a samosprávami

Budovat vzájemné vztahy se státní sférou a samosprávami je velice důležité. Propojení s touto sférou přidává na důvěryhodnosti. Dlouhodobě partnerství se samosprávami umožňuje neziskovým organizacím účastnit se jejich akcí, stávají se významným partnerem a mohou vzájemně využít synergie.

---

<sup>6</sup> Veškeré informace prakticky čerpány ze zdroje: [www.nadacevia.cz](http://www.nadacevia.cz)

<sup>7</sup> Veškeré informace prakticky čerpány ze zdroje: [www.svetneziskovek.cz](http://www.svetneziskovek.cz)

Samosprávy vedle eventů vydávají také vlastní publikační materiál a nabízejí vlastní inzertní plochy, kterých mohou neziskové organizace využít. Zároveň mohou neziskové organizace využít i případných grantů a podpory poskytovaných obcemi a kraji.

Stát obvykle pořádá pouze odborné eventy, které jsou ale pro neziskový sektor důležité. Dochází tak k propojení odborníků a ke sdílení informací a zkušeností. Neziskový sektor na podobných událostech získává prostor pro popis vlastní poznatků z praxe a může tak se státním sektorem rozvíjet poznání z neziskového sektoru a být součástí i legislativních procesů.

Stejně jako společensky zodpovědné firmy, i státní instituce se snaží být společensky odpovědné a v případě vlastních akcí pořádat například veřejnou sbírku pro konkrétní neziskovou organizaci apod. Máte-li tedy možnost budovat vztahy s konkrétními zástupci státních a samosprávních organizací, určitě je to příležitost, který by měla nezisková organizace umět využít.

#### 3.9.3.8 Eventy a guerilla marketing

Eventy jsou příležitostí, jak se setkat s konkrétními skupinami lidí a posílit tak image své organizace, nalákat nové donátory. Tvorba eventů je velice pestrá. Lze vytvořit event pro konkrétní cílovou skupinu, tedy diverzifikovat jej na míru, nebo pro veřejnost ve veřejném prostoru. Ať už organizace zvolí tematický, či jakýkoliv jiný event, je vždy potřeba mít na paměti následující:

- Event je prostor pro představení informací – mějte vždy po ruce informační materiály
- Event je prostor pro získání nových darů – mějte vždy po ruce nástroje pro výběr finančních darů (kasička pro veřejnou sbírku, letáky s QR kódem pro platební bránu apod.)
- Event je prostor pro budování vztahů – návštěvníkům se věnujte, buďte otevřeni jejich dotazům a názorům. Pokud můžete, nabídněte návštěvníkům i malou pozornost v podobě drobného občerstvení nebo PR předmětů.

Eventy nemusí být vždy pouze v režii samotné neziskové organizace. Každá nezisková organizace se může zúčastnit eventu, které přímo sama nepořádá. K tomu slouží například akce pořádané jinými neziskovými organizacemi, soukromými firmami, nebo samosprávami. Jedná se obvykle o: markety, trhy, veletrhy, historické akce, poutě, výstavy, dny otevřených dveří apod. Neziskové organizace by měly na svých webových stránkách umět upozornit na skutečnost, že se rádi zúčastní akce, kterou sami nepořádají. Dalšími možnostmi pomoci, mezi které pořádání

eventů bezesporu patří, by měly být návštěvníkům webových stránek automaticky nabídnuty. Zvyšuje se tak šance pro získání nových donátorů a příznivců.

Speciálním druhem eventů jsou takové akce, které mají za cíl šokovat. Jak již bylo popsáno v teoretické části práce, cílem je překvapit diváka. Takový event může fungovat například jako vernisáž nebo performance ve veřejném prostoru. Máte-li téma, které lze v kampani netradičně ztvárnit a využít takzvaného guerilla efektu, rozhodně je vhodné to zkusit.

### 3.9.3.9 Zapojení veřejnosti a transparentní jednání

Vztahy jsou založeny na vzájemné důvěře. Tuto důvěru by podle autorky měla budovat každá organizace s každým svým klientem, příznivcem, dárcem. Dnešní doba velmi sází na otevřený přístup. Ten je od veřejnosti očekáván nejen v případě sdílení základních ekonomických dat, ale i dalších věcí. Sama veřejnost dnes chce být daleko více zapojena do procesů a být nápomocná. Tomu by se neziskové organizace neměly bránit, ale právě naopak. Budováním image transparentní a otevřené organizace mohou neziskové organizace lépe budovat svoji veřejnou důvěryhodnost a vztahy s klienty i dárci. Autorka nyní doporučuje konkrétní typy pro dosažení výše jmenovaného:

- Nabídněte veřejnosti alternativní formy pomoci – pořádání vlastních sbírek, akcí, zapojení do kampaní a dobrovolnictví
- Zveřejňujte transparentní dokumenty – výroční zprávy, transparentní účty apod.
- Komunikujte s veřejností v maximálním množství komunikačních kanálů – odpovídejte nejen na e-maily a komentáře na Facebooku, ale reagujte na veřejnost i na ostatních sítích a platformách, sledujte recenze na Google apod.
- Ukažte veřejnosti, že za neziskovou organizací stojí konkrétní lidé, představte lidi ve své týmu
- Personifikujte komunikaci s veřejností, vyvarujte se úřednickému jazyku, buďte v komunikaci partnerem a budujte těsné vztahy o osobu, se kterou komunikujete projevujte zájem, volte zdvořilou a přátelskou komunikaci

## 4 Závěr

Tato diplomová práce si jako hlavní cíl vytyčila vytvoření marketingové strategie pro iniciativu Posilujeme Česko, která je neformálním a dobrovolným sdružením neziskových organizací, ale dále také jejich podporovatelů.

Neziskový sektor v České republice musí v posledních letech čelit útokům a negativní kampani ze strany některých veřejně činných osobností, především politických reprezentantů, kteří z neziskového sektoru uměle vytvořili hrozbu a ověřili jej nejrůznějšími pejorativními názvy. Vnímání neziskového sektoru u nás, z hlediska jeho práce a prospěšnosti pro společnost, je tedy do jisté míry poškozené. Celková image neziskových organizací získala za poslední dobu spíše negativní konotace, jak dokazují i pravidelné výzkumy veřejného mínění, kterým se mimo jiné věnovala teoretická část práce. Ta dále odhalila, že úskalím ve vnímání neziskového sektoru je celková malá erudovanost a veřejná osvěta pro českou společnost, která tak nedokáže přesně definovat neziskový sektor a jeho společenský přínos. Dochází k častému zmatení pojmů a v kombinaci se zavádějícími a nepravdivými informacemi šířícími se mediálními kanály skrze projevy řady veřejných činitelů jde o výrazný problém. I proto vznikla iniciativa Posilujeme Česko, která si klade za cíl zlepšit obraz neziskového sektoru v České republice a pomoci neziskovým organizacím s pozitivním utvářením veřejného obrazu. Iniciativa Posilujeme Česko svými aktivitami pomáhá neziskovým organizacím v jejich edukaci, vytváří pro ně významné eventy, snaží se propojovat jednotlivé sféry a docílit pozitivního marketingu pro neziskový sektor.

Teoretická část práce se na základě hlavního vytyčeného cíle práce vedle analýzy image neziskového sektoru v Česku zabývala také analýzou marketingu a jeho specifík pro neziskový sektor. Bylo nezbytné zmapovat specifika non-profit marketingu pro budoucí sestavení marketingové strategie. Analýza se zabývala marketingovými strategiemi pro neziskový sektor, procesy marketingu a jeho plánování od původní situační analýzy, její fáze a výběr cílových skupin, až po zmapování a popis současných marketingových trendů. Veškeré získané informace v teoretické části práce pak posloužily pro empirické výzkumy a pro vytvoření marketingové strategie, která cíleně pomůže a poslouží neziskovým organizacím zapojeným v iniciativě Posilujeme Česko.

Praktickou část diplomové práce lze rozložit na dva základní bloky. Tím prvním je provedení výzkumů a SWOT analýza, druhým samotný návrh marketingové strategie. V rámci výzkumu autorka diplomové práce provedla hloubkový rozhovor se zástupkyní iniciativy Posilujeme Česko a následně sběr dat pomocí dotazníkového šetření. Získaná data mapovala

situaci a postavení z hlediska veřejného vnímání neziskového sektoru v České republice, praktický popis iniciativy Posilujeme Česko a analýzu marketingové praxe u neziskových organizací. Tato získaná data spolu s teoretickou částí práce popsala výchozí situaci, která byla následně vystavena SWOT analýze. Vznikla tak marketingová situační analýza, která se stala základem pro tvorbu marketingové strategie. Ta na základě analýzy vstupních informací popisuje praktické marketingové postupy a dává konkrétní doporučení, včetně využití aktuálních marketingových trendů.

Marketingová strategie iniciativy Posilujeme Česko slouží jako praktický průvodce marketingem v neziskové sféře. Shrnuje moderní přístupy v marketingu a doporučení. Naplňuje tak obsahově představy autorky diplomové práce, a především iniciativy Posilujeme Česko, která bude marketingovou strategií disponovat a pomůže tak nejen svým stávajícím členům z řad neziskových organizací.

## Seznam použité literatury

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9.

COMM, J., TAYLOR, D., KAWASAKI, G. *Twitter Power 3.0: how to dominate your market one tweet at a time*. Willey, 2015. 289 s. ISBN 978-11-190-2181-0.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměněné vydání. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

ESLINGER, T. *Mobile magic: the saatchi and saatchi guide to mobile marketing*. Hoboken: Wiley, 2014. 252 s. ISBN 978-11-188-2842-7.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 978-80-251-1041-9.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada, 2004. 864 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, P. et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.

PAULOVČÁKOVÁ, L., *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Praha: Universita Jana Ámose Komenského, 2015, 288 s. ISBN 978-80-7452-117.

PITMAN, Marc A. *Who's Telling YOUR Story? Storytelling for nonprofit marketing and fundraising* [online]. 2011. Waterville: The Fundraising Coach, 2011 [cit. 2021-6-2]. ISBN 978-0-578-09560-8. Dostupné z: <https://www.goodreads.com/book/show/24835949-who-s-telling-your-story-storytelling-for-nonprofit-marketing-and-fundr>

SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-681-0.

SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně. 2.* aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace. 3.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

ŠINDLER, Petr. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada, 2003. ISBN 9788024706467.

TAHAL, R. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

TOMAN, M. *Intuitivní marketing pro 21. století*. Praha: Management Press, 2016. 168 s. ISBN 978-80-7261-399-1.



TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Professional Publishing, 2011. 344 s. ISBN 978-80-743-1042-3.

VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, J. *Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti*. Praha: Management Press, 2018. 198 s. ISBN 978-80-7261-554-4.

### **Internetové zdroje:**

BACKLANOV, Nick. *5 Benefits of Influencer Marketing For Your Business* [online]. 2021. 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné z: <https://www.business2community.com/instagram/5-benefits-of-influencer-marketing-for-your-business-02398847>

BŘEŠŤAN, Robert. *Nevím, co je politická neziskovka. „Klausův institut, či Přátelé Miloše Zemana?“ ptá se expert* [online]. 2018. 2018 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://hlidacipes.org/nevim-co-je-politicka-neziskovka-klausuv-institut-ci-pratele-milose-zemana-pta-se-expert/>

HÁJKOVÁ, Gabriela. *Darovat peníze neziskovce můžete i přes mobilní aplikaci* [online]. 2014. 2014 [cit. 2021-5-10]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/aktuality/darovat-penize-neziskovce-muzete-i-pres-mobilni-aplikaci/>

KADERÁBKOVÁ, Milada. *Rozhovor: Západní svět z Afriky pořád bere víc, než dává* [online]. 2019 [cit. 2021-7-2]. Dostupné z: <https://www.flowee.cz/planeta/5690-rozhovor-zapadni-svet-z-afriky-porad-bere-vic-nez-dava>

*LinkedIn: Česko patří mezi klíčové trhy, dynamicky roste* [online]. 2019. 2019 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/06/linkedin-cesko-patri-mezi-klicove-trhy-dynamicky-roste/>

OPRAVILOVÁ, Martina. *Proč se vyplatí dělat e-mailing, i když zákazníci nenakupují jako obvykle* [online]. 2020. 2020 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://vceliste.cz/blog/proc-se-vyplati-delat-e-mailing-i-kdyz-zakaznici-nenakupuji-jako-obvykle/>

*Služby českých neziskovek se zlepšují, lidé je ale vnímají hůře, uvádí zpráva americké agentury* [online]. 2019. 2019 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/neziskove-organizace-vychodni-evropa-index-udrzitelneho-rozvoje\\_1910311633\\_tzr](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/neziskove-organizace-vychodni-evropa-index-udrzitelneho-rozvoje_1910311633_tzr)

### **Analyzované webové stránky - aplikace**

*Canva.com* [online]. [cit. 2021-7-2]. Dostupné z: <https://canva.com/>

*Darujme.cz* [online]. [cit. 2021-7-2]. Dostupné z: <https://www.darujme.cz/>

*Daruj správně* [online]. [cit. 2021-7-2]. Dostupné z: <https://www.darujspravne.cz/>

*Davam.cz* [online]. [cit. 2021-7-2]. Dostupné z: <https://davam.cz/>

*Donio* [online]. [cit. 2021-7-2]. Dostupné z: <https://www.donio.cz/>

*Lafluence* [online]. [cit. 2021-7-2]. Dostupné z: <https://lafluence.cz>

*Nadace Via* [online]. [cit. 2021-7-2]. Dostupné z: <https://www.nadacevia.cz/>

*Neziskovka roku* [online]. [cit. 2021-7-2]. Dostupné z: [https://www.neziskovkaroku.cz/?gclid=Cj0KCQjw8vqGBhC\\_ARIsADMSd1D6PZawVdorITanJoV\\_s5hJDt\\_7U-5PICgbGrxtYeL\\_ODt89Ll4e78aAlpiEALw\\_wcB](https://www.neziskovkaroku.cz/?gclid=Cj0KCQjw8vqGBhC_ARIsADMSd1D6PZawVdorITanJoV_s5hJDt_7U-5PICgbGrxtYeL_ODt89Ll4e78aAlpiEALw_wcB)

*Svět neziskovek* [online]. [cit. 2021-7-2]. Dostupné z: <https://svetneziskovek.cz/>

*Zlatý banán* [online]. [cit. 2021-7-2]. Dostupné z: <https://www.zlatybanan.cz/>



- Graf 2: Využití platební brány na webových stránkách neziskové organizace
- Graf 3: Využívání dárcovských platforem k získávání financí
- Graf 4: Využívání sociálních sítí
- Graf 5: Sociální sítě používané neziskovými organizacemi
- Graf 6: Sledování statistických dat na sociálních sítích
- Graf 7: Vytváření obsahu na sociálních sítích
- Graf 8: Četnost komunikace s publikem na sociálních sítích
- Graf 9: Vnímání obrazu neziskového sektoru v ČR
- Graf 10: Význam PR a marketingu v neziskovém sektoru
- Graf 11: Zajištění marketingu z hlediska personálních kapacit
- Graf 12: Míra spolupráce neziskových organizací se známými osobnostmi
- Graf 13: Práce se storytellingem v marketingu neziskových organizací
- Graf 14: Využití audiovizuálních materiálů z praxe
- Graf 15: Využití QR kódů pro rychlejší zadávání plateb dárců neziskovými organizacemi
- Graf 16: Možnost alternativní formy pomoci na webových stránkách neziskových organizací
- Graf 17: Zapojení neziskových organizací do komerčních projektů

